المهارات الشخصية في حل النزاعات والخلافات

بين الأفـراد والجمـاعـات

الدكتور
فهد خليل زايد



دار النفـائس
للنشر والتوزيع

المهارات الشخصية في

حل النزاعات والخلافات

بين الأفـراد والجمـاعـات

١٤٢٩هـ-٢٠٠٩م

الطبعة الأولى

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
٢٠٠٨/٥/١٣٩٩

دار النفائس
للنشر والتوزيع-الأردن

العبدلي - مقابل مركز جوهرة القدس
ص.ب ٩٢٧٥١١ عمان ١١١٩٠ الأردن
هاتف: ٠٠٩٦٢٦٥٦٩٣٩٤٠
فاكس: ٠٠٩٦٢٦٥٦٩٣٩٤١
Email: ALNAFAES@HOTMAIL.COM
www.al-nafaes.com

المهارات الشخصية في

حل النزاعات والخلافات

بين الأفراد والجماعات

الدكتور

فهد خليل زايد

دار النفائس

للنشر والتوزيع

بسم الله الرحمن الرحیم

الإهداء

إلى رجال يعملون بصمت وخفاء لسعادة البشرية .

إلى من كان سببا في وجودي في الحياة . . والداي

إلى قرة عيني . . زوجتي وأولادي .

إلى أحبائي من طلاب كلية تدريب عمان .

إلى زملائي الذين أضافوا لي علما ، وأشاروا عليّ بجميل القول .

إلى أبناء وطني الحبيب من الشمال إلى الجنوب .

أقدم هذا الكتاب، راجيا الأجر والثواب من الله الغفور .

د. فهد زايد

مُقَدِّمَة

تولي الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال حل الخلافات اهتماماً متميزاً لما له من أهمية في إعداد الأفراد ليصبحوا متمتعين بحقوقهم، وملتزمين بالواجبات المترتبة على هذه الحقوق باعتبارهم أفراداً يساهمون في صنع مجتمعاتهم المستقبلية وتشكيلها.

إن تعزيز ثقافة الحوار وحل النزاعات في مجتمعاتنا أصبح مطلباً وحاجة ضرورية لا يمكن تجاهلها أو إغفالها، وبخاصة في الوقت الذي تتزايد فيه الدعوة إلى تحقيق التفاهم بين الأفراد والمجتمعات، وعلينا أن نتذكر أن الدعوة إلى الديمقراطية أو الحوار أو حل النزاعات هي دعوات متجذرة في أصول التربية الإسلامية والعربية، تلك التربية التي دعت إلى إعداد الإنسان الصالح وتحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة بين الأفراد وتعميق مبدأ الشورى وتطوير قيم واتجاهات إيجابية، بالإضافة إلى تطوير مهارات حل النزاعات والصراعات بأسلوب يخلو من العنف.

وحتى نستطيع أن تعزز ثقافة حل النزاعات يتوجب علينا مراجعة الكثير من الفعاليات والممارسات التي تتعلق بالوظائف وأنماط التعامل والتواصل والتعرف على المناخ العام في المؤسسات والمجتمعات.

إن أسلوب حل النزاعات بالطرق الديمقراطية يستلزم أدواراً ومسؤوليات جديدة، لأن ذلك يشكل تحدياً تنموياً للأفراد من أجل تحقيق

مبدأ التنمية المستدامة الذي أصبح مطلباً حيوياً لجميع المجتمعات في عصر يشهد تدفقاً معلوماتياً وثورة تكنولوجية صناعية واجتماعية واقتصادية وثقافية وسياسية وعلمية غير محددة في زمانها ومكانها.

ومن أجل توفير مناخ إيجابي يحقق الوئام بين الأفراد، ومن أجل تنشيط عمليات الحوار والنقاش والتشاور في حل النزاعات، يجيء هذا الكتاب الذي يهدف بدرجة أولى إلى تطوير مهارات التواصل القائمة على استخدام اللغة الحية والعملية الممزوجة بالمشاعر الإنسانية التي تجعل من احترام الآخر محوراً لها. وما نريد تحقيقه من خلال هذا الكتاب ليس إحداث زيادة في معارف الأفراد بوسائل حل النزاعات وحسب، وإنما تعميق القيم والمهارات على اكتساب أنماط سلوكية حياتية حقيقية تمكّنهم من ممارسة الديمقراطية بصورة فعلية وملموسة.

ولنتذكر دوماً كما أن لك الحق في أن تلاحظ وتشعر وتحتاج وتطالب فإن للآخرين الحق في أن يلاحظوا ويشعروا ويحتاجوا ويطلبوا.

أرجو الفائدة من هذا العلم، وتطبيق ما فيه قدر الطاقة وعند الحاجة.

د. فهد خليل زايد

1

حل النزاعات

- مفهوم حل النزاع.
- أفكار حول النزاعات.
- أسباب النزاعات.
- أنواع النزاعات.
- أساليب حل النزاعات.
- فائدة حل النزاعات.
- إجراءات فعالة لحل النزاعات.
- الوساطة.
- التفاوض.
- نشاطات وتدريبات.
- أسس حل المشكلات بأسلوب علمي.
- جدول وقاية من المشكلات
- التواصل البعيد عن العنف اللاعنفي.
- الاتفاق والاختلاف وانعدام العلاقة.
- أن تكون على حق.
- أن تكون على خطأ.
- أشكال المبالغة.

1- مفهوم النزاع

الموقف الذي ينشأ عند حدوث خلاف بين طرفين أو أكثر حول أمر ما ويكون سبب الخلاف متعلقاً بالمشاعر أو المصالح، أو المعتقدات أو الأفكار أو الحاجات أو المبادئ.

مفهوم حل النزاع:

جملة من الإجراءات التي يقوم بها الوسطاء من أجل مساعدة الطرفين على تجاوز الخلافات بصورة تعاونية تحقق النجاح لهم جميعاً.

يستخلص من مفهوم حل النزاع ما يلي:

1- وجود نزاع، وهذا النزاع يكون بمستوى يستدعي التدّخل لما يتوقع من آثار سلبية له على الأطراف المتنازعة.

2- وجود وسطاء، وهو طرف خارجي يسعى إلى إزالة أسباب النزاع بين الطرفين ولا بد له من مواصفات.

3- وجود إجراءات، وهي المراحل التي يتبعها الوسطاء من أجل التوصل إلى حل النزاع.

4- التعاون، هذا الأسلوب الأمثل الذي يحقق الرضا لجميع الأطراف فلا يكون هناك رابح وخاسر بل الكل رابح.

استثمار النزاع إيجابياً:

يمكن استثمار النزاع ليؤدي إلى:

- بناء علاقات أقوى عند اكتشاف أسباب غير صحيحة أدت إلى النزاع.
- يزيد من فرص التفاهم بين الأطراف.
- يحسن من مهارات التواصل بين الأفراد.

- يؤدي إلى تجنب أنماط السلوك التي تسبب النزاع في المستقبل.
- عدم التهور عند حدوث نزاع لاحق لما يترتب عليه من نتائج سلبية.
- ينمي التعاون بين الأفراد وبخاصة الوسطاء.
- التعرف على المسببات ومحاولة تفاديها وتجنبها.
- اكتشاف جوانب مخفية عند الأطراف، مثل ضبط النفس، الرجولة، الحكمة، العقلانية، الوعي والفهم، مهاجمة المسببات وعدم التعرض للأشخاص بما تثير الإعجاب عند الأطراف.
- الحكيم عند الغضب. كيف يمكن أن تتحكم بنفسك؟
- الرجوع إلى الحق فضيلة، والاعتذار سيد الأخلاق عندما يكون له مبرراته.

2- أفكار حول النزاعات من الواقع

- معظم الناس يعدونه سلبياً.
- معظم الناس يعدونه أمراً لا يمكن تفاديه.
- معظم الناس يختلفون في أسبابه.
- معظم الناس يواجهون النزاع بطرق مختلفة.
- التعاون أفضل من التفرد.
- التواصل الفعال أمر ضروري للوقاية من حدوث النزاع وحلّه إيجابياً.
- المصارحة طريق لحل النزاعات.
- بعض النزاعات تنتهي بسهولة ولا تحتاج إلى تدخل خارجي، ومنها ما يحتاج إلى هذا التدخل.
- ينبغي التفكير في آليات الوقاية من النزاعات قبل حدوثها من خلال الإفادة من الخبرات السابقة، وتفهّم حاجات الأفراد، وتوفير أجواء العدالة والاحترام والثقة والمحبة والتسامح.

3- أسباب النزاعات

هناك أسباب متنوعة ومتعددة للنزاعات منها:

- أساليب التنشئة الاجتماعية والأسرية للأفراد.
- الخصائص الشخصية للأفراد.
- أنماط الإدارة في المؤسسات.
- أنواع الممارسات التعليمية والتربوية للمعلمين.
- غياب الخدمات ذات الصلة بالإرشاد والتوجيه.
- غياب الرقابة الأسرية والإدارية.
- الإحساس بالظلم والقهر الناجم عن غياب الممارسات الديمقراطية.
- وضع الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب.
- عدم حل النزاع عند بدايته بل يُترك حتى يتفاقم ويتضخم.
- الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة أحياناً.
- المباريات الرياضية التي تجذّر مفهوم الإقليمية.
- هضم الحقوق، والتعامل بمكاييل مختلفة قائمة على مبادئ المصالح الذاتية.
- فقدان الثقة بالآخرين، نتيجة تجارب سابقة.
- الخوف من الحقيقة، والخوف من المصارحة، والخوف من المواجهة.
- التمييز بين أفراد المجتمع الواحد وأفراد الأسرة الواحدة.
- الظلم بأنواعه.
- قلة وجود الوازع الديني عند بعض الناس.
- الغضب، والسذاجة.
- الأحزاب السياسية وما تحمله من مبادئ وأفكار.
- الفِرَق الدينية وما عندها من عقائد مترسخة.

4- أنواع النزاعات بحسب أسبابها

يمكن تصنيف النزاعات بحسب الأسباب الناشئة عنها إلى ما يلي:

1- نزاع ناجم عن طبيعة العلاقات بين الأفراد.
عواطف سلبية ← ضعف الاتصال ← تصرفات سلبية متكررة ← مفاهيم خاطئة.

2- نزاع ناجم عن الاختلاف في المعلومات المتبادلة.
معلومات ناقصة ← معلومات خاطئة ← عدم الاتفاق عليها ← تفسيرات مختلفة لها.

3- نزاع ناجم عن تضارب المصالح.
مركز ← مال ← تنافس ← صراع.

4- نزاع ناجم عن التنظيم الهيكلي في المؤسسة.
طبيعة التنظيم ← عدم تحديد الأدوار ← عدم وضوح الأدوار ← التداخل بين الأدوار ← التملق ← السعي إلى قمة الهرم.

5- نزاع ناجم عن الاختلاف في الميول والعواطف والرغبات والاتجاهات والقيم.
رأي ← الإصرار على الرأي ← عدم التقبّل للآراء ر التعنت.

6- نزاع ناجم عن الاختلاف في ممارسة السلطة في الأسرة.
عدم السماح للطفل بالخروج من قِبَل الأم ← السماح له من قِبَل الأب ← الحيرة ← التهديد ← القرار ← الصراع.

7- نزاع ناجم عن الاختلاف بأسلوب الحديث والتعامل اليومي مع الأفراد.
الطلب بأسلوب متعجرف ← الرفض ← التحدي ← الصراخ ← المشاجرة.

8- نزاع ناجم عن الظلم والقهر عند الجماعات.
هضم الحقوق ← المطالبة بالحقوق ← إنصاف الظالم ← الكيل بمكيالين ← انتزاع الحقوق بالقوة.

9- نزاع ناجم عن حب الذات.
كل شيء لي ← أنا الأفضل ← لا أحب الآخرين ← أنا في المقدمة ← التنافس ← الصراع.

10- نزاع ناجم عن التعصب لمبدأ أو لفكرة.
نقاش ← اختلاف ← تكفير ← محاربة.

5- أساليب حل النزاعات

أولاً- حل النزاعات في المؤسسات:

1- مبادئ أساسية تراعى للوصول لتسوية سليمة للنزاعات في المؤسسات:
لا بد في أي مؤسسة من توفر بيئة تسودها أجواء الأمن والتسامح والمحبة والتفاهم خالية ما أمكن من أي شكل من أشكال الصراع الذي قد يعوق بلوغ أهداف المؤسسة، لذا لا بد من التذكير بسلسلة من المبادئ والقواعد التي يؤمل إن طبقت في أية مؤسسة إلى الوصول إلى تسوية النزاعات بطريقة فعالة.

إن تسوية أي شكل من أشكال النزاعات يستلزم منا أن نتعلم ممارسة ما يلي:

- مهارات الاستماع وكيف نسمع ونفهم ما يقوله الآخرون.
- مهارات الإرسال وكيف نرسل رسائلنا للآخرين بطريقة تحتم عليهم الاستماع والتفهم لما نقول.
- مهارات استخدام أيدينا على نحو تصبح فيه موجهة نحو تقديم العون للآخرين بدلاً من إلحاق الأذى والضرر بهم.
- مهارات توفير وتقديم الرعاية والعون والاهتمام للجميع دون تحيز لفئة دون أخرى حتى يشعر الجميع بالعدل والمساواة وتكافؤ الفرص.
- مهارات احترام الذات أولاً واحترام آراء وأفكار ومشاعر ومعتقدات الآخرين في إطار من التسامح والبُعد التام عن التعصب الأعمى.

- مهارات تحمل المسؤولية بحيث يصبح كل واحد منا قادراً على أن يتحمل مسؤولية ما يقوله أو ما يفعله في حالات الصواب أو الخطأ، إننا ونحن نعمل معرضون لأن نخطئ وأن نصيب، فمن المعيب أن نلقي بأخطائنا على الآخرين ونجيّر الصواب لأنفسنا.
- مهارات ضبط الأعصاب والصبر بخاصة في المواقف الحرجة والصعبة، إن السلوك الانفعالي السريع يترتب عليه نتائج سلبية، والسلوك الهادئ المتزن يترتب عليه نتائج إيجابية.

2- **مبادئ أساسية تراعى عند ظهور الخلافات في المؤسسة:** ظهور الخلافات بين الأفراد والجماعات أمر طبيعي، لكن ما هو غير مقبول أن يتحول هذا الخلاف إلى اقتتال أو مشاجرات.

ومن أجل حل الخلافات والنزاعات بصورة عادلة نقترح مراعاة ما يلي:

- تحليل أسباب الخلاف تحليلاً تفصيلياً ومنهجياً بحيث تم التركيز على الأسباب الحقيقية الكامنة وراء هذا الخلاف والتي أدت إلى ظهوره.
- التوجه نحو معالجة أسباب الخلاف والتخلّص منها.
- التوجه نحو مهاجمة مسببات الخلاف بدلاً من مهاجمة الأشخاص.
- أن نعامل بعضنا البعض بعقول مفتوحة دون ضغينة أو حقد، وأن تغلب لغة العقل والحوار على العاطفة والانفعال.
- علينا أن نتذكر دائماً أن للآخرين كبرياءهم ومشاعرهم وكرامتهم ومن حقهم علينا احترامها وعدم إيذائها بالتصريح أو التلميح.

3- **توجيهات تراعى من القائمين على حل النزاعات والخلافات في المؤسسات:** يتوقع من القائمين على التوسط (الوسطاء) لحل النزاعات والخلافات بطريقة فعالة مراعاة ما يلي:

- توفر النية الحقيقية والإرادة الطيبة والرغبة الصادقة لدى الوسطاء على حل النزاعات والخلافات بين الأفراد والجماعات في المؤسسة.
- الشجاعة في المواجهة وقول الحقيقة، وتوفر صفات لا بد منها مثل:

أ- التجرد.

ب-الموضوعية.

ج- عدم التحيّز.

- إعطاء الفرصة لأطراف النزاع بالكلام وحرية التعبير عن أنفسهم دون مقاطعة مع توفر حُسْن الاستماع، واحترام ما يقال من كل طرف، وعدم التركيز على الأخطاء والسلبيات.
- إتاحة الفرصة أمام كل طرف من أطراف النزاع ليعبر عن وجهة نظره بصدق وأمانة وموضوعية وبحرية تامة مع الأخذ بالاعتبار إعطاء الفرصة أمامهم للتعبير عن مشاعرهم نحو بعضهم بعضاً.
- الطلب من كل طرف أن يقدّم حلوله التي يرى أنها تؤدي إلى حل الخلاف والعمل على محاكمة هذه الحلول ذاتياً من حيث معقوليتها وإمكانية تطبيقها وقبولها.
- القيام بتحليل الحلول المقترحة من الطرفين بهدف التقريب فيما بينهما، ولا مانع من تقديم حلول ابتكارية جديدة.
- اختيار الحل الأفضل من بين الحلول المقدّمة والمقترحة ومساعدة الأطراف على تقبلّه والالتزام بإجراءات تنفيذه.
- توعية أطراف النزاع بأدوارهم ومسؤولياتهم لتي يترتب عليهم الالتزام والقيام بها لتجنب تكرار النزاع مستقبلاً.
- تهنئة الأطراف المتنازعة على تعاونهم الإيجابي في حل النزاع وتحقيق المصالحة بينهم.

- إعلام الأطراف المتنازعة بأن ما جرى سيبقى سراً ولن يطّلع عليه أحد، وعليهم أن يعلموا الجميع بأن النزاع قد تمت تسويته وأصبح ماضياً لا ضرورة للخوض في بحثه أو الحديث حوله.

4- ممارسات يجب عدم اللجوء إليها في إطار حل النزاعات في المؤسسات:

هناك مجموعة من الممارسات التي يؤدي استخدامها إلى زيادة أجواء التوتر في المؤسسات والتي يجب عدم اللجوء إليها تحت أي ظرف من الظروف وهي:

- استخدام العقاب البدني كأسلوب لحل النزاعات من الأطراف المتنازعة.
- عدم اللجوء إلى أساليب السخرية والاستهزاء وإطلاق الألقاب البذيئة وغير المحببة.
- عدم السماح لأي طرف بالتزعُّم، والقضاء على ظاهرة ما يسمى بمراكز القوى أو سيطرة أطراف على أطراف أخرى بالقوة والإكراه.
- الابتعاد عن استخدام أساليب من مثل مضايقة الأفراد وفرض القيود عليهم والحد من حريتهم.
- عدم اللجوء إلى ابتزاز أي طرف سواء كان ذلك ابتزازاً مادياً أو معنوياً.
- عدم الإكثار من استخدام أساليب اللوم المستمر، لأن كثرة اللوم تؤدي إلى ردود فعل سلبية.
- عدم إتاحة الفرصة أمام أي طرف لاختلاق الأعذار والتبريرات التي تشجع على إيجاد المشكلات.
- الابتعاد عن كل ما يسبب الفوضى ويستلزم اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية التي تحول دون ظهور الفوضى والتسبب في إيجاد المشكلات.
- الابتعاد عن كل ممارسات الثأر والانتقام بين المتنازعين وتوعيتهم بأن الثأر والانتقام لا يؤديان إلا إلى تعميق الخلاف واستمراريته وأن التسامح والعفو يؤديان إلى تعميق الألفة والمحبة والسلام.

- عدم اللجوء إلى إسكات الآراء أو إذلال طرف على حساب طرف آخر، ويجب أن يكون حل النزاع قائماً على المحافظة على كرامة وكبرياء الأطراف جميعاً.
- عدم استخدام أساليب مثل الصراخ العالي والحركات العصبية كالدفع الجسدي، لأن مثل هذه الأساليب تؤدي إلى استثارة الأطراف المتنازعة.
- عدم اللجوء إلى إطلاق التهديدات مهما كان نوعها، لأن التهديد والوعيد في أثناء حالات الغضب والتنازع قد يؤجج الخلاف ويزيده حدة.
- يجب أن لا يحيِّد أحدٌ نفسه في أثناء حدوث النزاع وعلى الجميع تحمّل مسؤولياتهم بكل جدية وحماسة بهدف حل النزاع حلاً إيجابياً.

ثانياً – حل النزاعات بين الأفراد والجماعات:

قبل الشروع في حل النزاعات لا بد من التأكيد على أن أي حل للنزاعات ينبغي أن يكون حلاً إيجابياً يؤدي إلى إنهاء النزاع من جذوره، ويؤدي إلى أن يستبدل به حالة من التفاهم والوئام ولا يكون ذلك إلا إذا كان الحل:

1- ينهي جذور النزاع ويستأصل أسبابه.
2- يأتي الحل من الطرفين ولا يفرض من الخارج.
3- التقبل للحل من الطرفين عن اقتناع.
4- يُشعر طرفي النزاع بأنهم قد استعادوا حقوقهم التي كانت موضع خلاف بينهم.
5- يتصف الحل بالديمومة والاستمرار.
6- يعيد الحالة إلى الوضع السابق وبصورة أفضل.

دراسة حالة ميدانية:

القضية: حدث خلاف بين طالبين أخذ شكل الصراخ وكاد أن ينتهي بحالة من العراك لولا دخول المعلم حيث توقفا عن الصراخ والتشاجر، وما

كان منهما إلا أن أبديا الأسف للمدرس والجلوس في مقعديهما، وعند الانتهاء من الدرس طلب المعلم منهما الالتقاء معه في الإدارة وعند اللقاء:

1- بدأ المعلم الكلام بهدوء شديد محدداً شروط اللقاء، مؤكداً على حق كل واحد منهما بالكلام وإبداء الرأي بحرية تامة ودون مقاطعة من أحد، وعدم إصدار أي حكم.
2- اقترح عليهما أن يتفقا على أن يبدأ الحديث حول موضوع النزاع الذي حدث بينهما.
3- أكّد المعلم على ضرورة أن يتوصلا إلى حل للنزاع بينهما دون أن يتغلب طرف على الآخر.
4- أدار المعلم الحوار بين الطالبين في جو مفعم بالاحترام والثقة، دار الحديث حول المشكلة وأسبابها وتفهم كل طرف منهما وجهة نظر الطرف الآخر، وتوصلا إلى الأسباب التي أدت إلى سوء الفهم.
5- هاجم المعلم الأسباب وحاكم الأسباب التي أدت إلى النزاع.
6- بادر الطالبان إلى الاعتذار لبعضهما واتفقا معاً على الاعتذار لجميع طلبة الفصل على ما بدر منهما حيث شكرهما المعلم على هذه المبادرة الإيجابية.
7- شكر الطالبان المعلم واعتذرا له مع رجاء قبول هذا الاعتذار مؤكدين له أن يكونا قدوة صالحة لبقية الزملاء وأن هذا اللقاء سيكون تأكيداً لبداية صفحة جديدة من الصداقة الحقيقية بينهما.

من هذه الحالة الميدانية نستنتج قواعد الوساطة وهي:

1- فهم المشكلة وتحديدها.
2- تحديد قواعد اللقاء بهدوء تام، وبيان حق الأطراف في الحديث والإصغاء.
3- ضرورة التوصل إلى حل النزاع والابتعاد عن (المحاكة) حتى لا يتجدد النزاع ويتعمق ويتشعب.

4- التركيز على المشكلة وأسبابها واقتراح الحلول لها.
5- حق كل طرف بإبداء الرأي والتعبير دون مقاطعة.
6- الابتعاد في أثناء الحديث عن كل ما يمس كرامة الأطراف.
7- الإيجابية في الحديث والنظر إلى المستقبل.
8- استخدام اللغة الحوارية المهذبة النابعة من احترام مشاعر جميع الأطراف.
9- الإعلان عن انتهاء النزاع بالاعتذار لجميع من كان لهم علاقة به.

6- فوائد حل النزاعات بين الأفراد

إن الاهتمام الكبير من جميع المربين لتوفير بيئة تربوية ونفسية واجتماعية تساهم في التقليل من النزاعات الطلابية والتخفيف من حدتها ونتائجها إلى أقصى قدر ممكن قائم على الإيمان بحق الأفراد أن يعيشوا بأمن وطمأنينة واستقرار في مؤسساتهم. وبحقهم في أن يتمتعوا بحريتهم وكرامتهم وصحتهم النفسية، وأن ينشؤوا في جو اجتماعي تسوده الصداقة والألفة والحياة الاجتماعية الدافئة.

ومن هنا لا بد أن تكون عملية الوقاية من أية أسباب تؤدي إلى حدوث الاختلافات والنزاعات تشكل أولوية من أولويات عمل المؤسسة، وأن تحتل هذه العملية مكاناً بارزاً من رسالة المؤسسة ورؤيتها، وفي هذا الإطار فإن السعي الحثيث إلى حل النزاعات سيؤدي إلى:

- إكساب الأفراد مهارات المواطنة السليمة القائمة على إعدادهم لممارسة أدوارهم ومسؤولياتهم كأفراد صالحين في المجتمع، قادرين على تحقيق التكيف الاجتماعي وحل مشكلاتهم مع الغير بأسلوب إيجابي بعيد عن الصراعات والمنازعات.
- تطوير اتجاهات الأفراد نحو مؤسستهم بشكل عام ونحو المجتمع بشكل خاص.
- تحسين مستوى الإنتاجية للأفراد.

- تقليل نسبة المشكلات السلوكية لدى الأفراد.
- استثمار جهود الإدارات في نشاطات إيجابية بدلاً من ضياعها في حل مشكلات سلوكية.
- تحسين المناخ المؤسسي التنظيمي العام بما يؤدي إلى الارتقاء بالصحة النفسية للجميع وارتفاع الروح المعنوية لهم مما يُحسن نوعية الإنتاج.
- تعزيز العمل التعاوني والجماعي لدى المؤسسة والأفراد.

7- أساليب وإجراءات فعالة لحل النزاعات

هناك منظومة من الأساليب والإجراءات الفعالة في التصدي للنزاعات وحلّها حلاًّ إيجابياً وبنّاءً منها:

1- على المؤسسة أن تتوقع حدوث وظهور أشكال وأنواع مختلفة للنزاعات والنظر إليها كظاهرة طبيعية لدى الجماعات، وهي ظاهرة صحيّة ناجمة عن الاختلاف بين أفراد هذه الجماعات التي تعزى للاختلافات في القدرات والرغبات والميول والاتجاهات والقيم والمعتقدات وأساليب التفكير والمستويات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتحصيلية وغيرها.

2- جميع النزاعات والخلافات والصراعات داخل المؤسسة وخارجها يمكن حلها وفضّها، ويجب أن تعمل المؤسسة بإخلاص على حل هذه النزاعات حين حدوثها وأن لا يتغاضى عنها مما يؤدي إلى تعميقها وتعقيدها الأمر الذي يحول دون حلّها إلا بصعوبة.

3- اتجاهات التسامح مطلب سابق ولازم لحل النزاعات، فلا يمكن لنا أن نتوقع من أفراد يتصفون بالحقد والكراهية والشك والبغضاء وحب الإفساد وبث الضغينة أن يكونوا قادرين على المشاركة في حل النزاعات، وبذلك يجب العمل على تعميق اتجاهات التسامح لدى الجميع والعمل في الوقت نفسه على توفير جميع أجواء التسامح في المؤسسة فعلاً وسلوكاً وممارسة.

4- هناك حلول كثيرة لكل مشكلة نزاع في المؤسسة ولكن هناك دائماً حل أفضل للمشكلة، وعلينا أن نسعى بكل جدّية للوصول إلى هذا الحل الأفضل مما يؤدي إلى اجتثاث عوامل وأسباب النزاع من أصولها، ويعيد حالة الوفاق والوئام بين الأطراف ولا يلحق بأطراف النزاع إلا أقل الخسائر بحيث يشعر كل طرف بالرضا والارتياح والاقتناع به والالتزام بتنفيذه.

5- إن إدارة المؤسسة والمجتمع المحلي مسؤولون جميعاً عن حل النزاعات في المؤسسة، وهي مسؤولية جماعية تعاونية وتشاركية موجهة نحو صنع الأمن والسلام والنظام في المؤسسة، وهذا ببساطة يعني عدم التفرّد في تناول مشكلات النزاع أو فرض الحلول على الأفراد والتي غالباً ما تعبر عن وجهة نظر مدير المؤسسة وتغفل دور أطراف النزاع داخل المؤسسة وخارجها.

6- من أجل تجنب النزاع قبل حدوثه وتيسير عملية حلّه وتبسيطها إذا حدث لا بد من تدريب العاملين في المؤسسة على كيفية ضبط انفعالاتهم والسيطرة عليها، وبخاصة تلك الانفعالات المرتبطة بالغضب والشعور بالإحباط والسلوك العدواني والكبت وغيرها، وأن يتعلموا كيف يعبرون عن مشاعرهم بسلوك هادئ ومنضبط بعيد عن الصراخ وغيره من أنماط السلوك التي تستثير سلوكاً مشابهاً لدى الآخرين مما يؤدي إلى النزاع والعواقب غير المحمودة. ولا يتوقف هذا الأمر عند عملية تدريب العاملين، وإنما يجب أن يتعداهم إلى تهذيب سلوك الأفراد على أنماط السلوك الاجتماعي المرغوب فيه بدلاً من السلوك والاستجابات العدوانية غير المرغوب فيها.

7- إن العمل على توفير أجواء الديمقراطية في المؤسسة ومرافقها واعتبارها أسلوب حياة لجميع من فيها، واعتماد لغة الحوار والنقاش والتشاور

والعمل الجماعي والنقد البنّاء والتعاون المثمر بدلاً من المنافسة والتفرّد والنقد الهدام والأنانية وحب الذات، مثل هذه الممارسة سوف تؤدي بالتأكيد إلى التقليل من مشكلات النزاع في المؤسسة بل انتفائها.

8- تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن بعض حالات النزاع في المؤسسة قد تكون امتداداً لحالات نزاع أسرية لأولياء أمور الأفراد أو لحالات نزاع بين جماعات الأفراد أنفسهم خارج المؤسسة، وفي مثل هذه الأوضاع يجب أن تعمل المؤسسة بحرص شديد على حل هذه النزاعات من جذورها من خلال تعاون المؤسسة مع المجتمع، وينبغي أن لا تمتد النزاعات التي تجري بين الأفراد داخل المؤسسة إلى نزاعات بين أسر الأفراد خارج المؤسسة نظراً للانعكاسات السلبية والخطيرة لهذه الظاهرة. وفي كل حالة من هذه الحالات تبرز الحاجة الملحة للمؤسسة بأن تقوم بمهماتها ومسؤولياتها بالتعاون مع المجتمع.

9- يمكن أن تُعزى بعض حالات النزاع والخلاف بين الإدارة في المؤسسة والعاملين والأفراد إلى خلل في عملية الاتصال والتواصل وما يترتب على ذلك من سوء في الفهم والتفاهم، ومن أجل تنظيم هذه العملية وتوظيفها بفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الانسجام بين الأفراد لا بد من الحرص الدائم على اختيار الوقت والمكان الملائمين للتواصل واختيار وسائط التواصل الملائمة وتوفير البيئة الملائمة للتواصل والحرص الدائم على احترام أفكار أطراف التواصل ومشاعرهم وقيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وميولهم وخصائصهم، كل ذلك من أجل تحقيق الفهم والتفهم.

10- يجب تشجيع الأفراد على القيام بأدوار ومسؤوليات قيادية في المشاركة في تحقيق الوئام بين زملائهم من خلال توسطهم في حل النزاعات والخلافات التي تنشأ داخل المؤسسة حيث تساهم عملية الوساطة في

التوصل إلى حلول متميزة لمشكلات النزاع، وهي حلول غالباً ما تكون أكثر تقبلاً ونجاعة من الحلول التي تُفرض عليهم من إدارة المؤسسة، وفي مثل هذه الممارسة تدريب للأفراد على مهارات اجتماعية لازمة للمواطنة الصالحة لهم في مستقبل حياتهم.

11- يتوجب على إدارة المؤسسة اختيار لجنة تقع عليها مسؤولية الإشراف على قضايا النزاعات والمساعدة على حلها ومتابعة هذه الحلول للتأكد من فاعليتها وجدواها. ويقترح أن تتشكل هذه اللجنة من مدير المؤسسة والمرشد وبعض العاملين المؤثرين، وتعمل هذه اللجنة على تدريب فريق من الأفراد الذين يتم اختيارهم ليمارسوا مهمات الوساطة بهدف تقديم المساعدة لزملائهم على حل مشكلاتهم الخلافية في المؤسسة.

8- الوساطة

المهارات اللازمة للوسيط حتى يقوم بدوره بفعالية:

أ- الإشعاع النشط: يُعد الاستماع النشط من المهارات الرئيسة اللازمة لتفعيل دور الوسيط، ولتحديد سمات هذا النوع من الاستماع نبرز السمات التالية:

1- الإصغاء المتيقظ.
2- عدم المقاطعة وإعادة الكلام.
3- الحديث بحرية وعرض وجهة نظره بأسلوب جيد.
4- الانتباه والتركيز على وجه المتحدث.
5- الإيماء بحركات توحي تفهم وجهة نظره.
6- لا تصدر عبارات خلال الحوار تدل على تصحيح المعلومات.
7- توافقه على بعض الآراء.
8- توجز فكرته بلغتك الخاصة بعد الانتهاء من الكلام.
9- تساعده على الاستنتاج لأمور عرضها عليك.

10 - طرح أسئلة مفتوحة.
11 - الاهتمام بالمتحدث.

ب- **فهم المشاعر**: ينبغي على الوسيط هنا إتاحة الفرصة الكاملة لكل طرف كي يعبر عن مشاعره من خلال تمكينه من الحديث عن قصته بحرية ودون مقاطعة، مع إظهار الوسيط أنه يتفهم ما يبدي كل طرف من مشاعر تجاه المشكلة التي يعاني منها.

ومن المهم التأكيد على أن كل طرف حريص على إبراز ما يدعم موقفه ويؤيد وجهة نظره ولو بطريقة فيها شيء من التكلّف والمبالغة أحياناً.

وعلى الوسيط أن يتذكر دائماً دوره الحيادي من خلال عدم إظهار استجابات سلبية يشعر من خلالها أي طرف بأن هناك عدم تقبل لما يبدي من مشاعر، وأن لا يكون متحيزاً لأي طرف، والاستجابات التي تدل على إظهار تعاطف الوسيط مع كل طرف تتمحور في إبداء التأثر بما يظهره كل طرف، والنظر في وجه المتحدث مع الاهتمام.

إن إعطاء مساحة واسعة لكل طرف كي يظهر مشاعره يعمل على إزالة التوتر الذي يصاحب الشخص في تلك الظروف، ويؤدي إلى إزالة الاحتقان النفسي الذي يؤثر سلباً في عملية الحل اللاحقة، فلا بد من امتصاص تلك الانفعالات قبل الشروع بعملية الحل، وقد يتطلب ذلك اتخاذ إجراءات عملية من خلال الطلب من الطرفين الجلوس، وتناول شيء من الماء أو الشاي، مع ترك فترة زمنية قبل الشروع بعملية التوسط.

وعند إتاحة الفرصة لكل طرف كي يعبر عن مشاعره قد يؤدي ذلك إلى تصعيد الموقف من خلال:

1 - المبالغة من كل طرف في التعبير عن مشاعره.

2- استخدام أي من الطرفين عبارات وألفاظ قد تسيء إلى الآخرين.
3- مديح الذات وذم الطرف الآخر.
4- الاسترسال في الحديث وكثرة الوصف للأحداث.
5- ارتفاع الصوت والصراخ مع الانفعال غير المبرر.

ج- **فهم وجهات نظر الآخرين**: على الوسيط أن يعطي الفرصة لكل طرف كي يسرد قصته كاملة، من غير مقاطعة أو تدخل أو تعليق يمكن أن يعوق أي من الطرفين عن إظهار الحقائق الكافية.

ومن مهمات الوسيط أن يساعد الأطراف على عرض حيثيات المشكلة واستكمال النواقص وسد الثغرات التي قد تحول دون تكوين صورة شاملة ومتكاملة حول المشكلة، وعلى الوسيط أن يكون على وعي بأن كل طرف يحاول أن يشكل الموقف الذي يعرضه بطريقة تؤيد وجهة نظره وتدعم موقفه من خلال استخدام عبارات ومفردات بديلة وترادفات قد توحي للوسيط بمعانٍ أخرى، وقد يعمل الطرف المتحدث على إخفاء بعض الحقائق، أو سردها بطريقة سريعة توحي للوسيط بعدم أهميتها، وقد يلجأ بعض الأطراف إلى زيادة معلومات غير منتمية للمشكلة موضع البحث من أجل التأثير على الوسيط.

د- **عملية التوسط**: تعد هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تعمل على حل النزاعات إذا ما أحسن استخدامها.

كفايات الوسيط:

للوسيط مجموعة من السمات التي ينبغي الاتصاف بها منها:

1- تحمل المسؤولية.
2- يحظى بثقة الآخرين واحترامهم.
3- المودة والمحبة.
4- التعاون.

5- يجب تقديم المساعدة للآخرين.
6- احترام وجهات نظر الآخرين وتقبل الرأي الآخر.
7- الاستماع النشط.
8- تجنب المقاطعة للآخرين.
9- العدل والبُعد عن المحاباة.
10- تجنب المصلحة الذاتية.
11- حيادي لا يتحيز إلى طرف ما.

هناك بعض الممارسات التي ينبغي ابتعاد الوسيط عنها حتى يكون ناجحاً منها:

1- تجنب إصدار الأحكام وعدم إظهار أن هذا الطرف مصيب والآخر مخطئ.
2- البُعد عن تقديم النصائح والاقتراحات الفوقية.
3- تجنب الحديث عن أي من الطرفين بالتحدّث نيابةً عنه.
4- الانشغال بقضايا جانبية بعيدة عن حل لنزاع.
5- الابتعاد عن التقليل من رأي أي من الطرفين.
6- عدم النظر إلى المتحدث والبقاء ساكناً.
7- الحرص على مقاطعة المتحدّث وتصحيح معلوماته وبيان الخطأ فيها.
8- عدم مساعدة المتحدث على الاستنتاج وترك الأمور عائمة.

هـ- إجراءات الوسيط للوصول إلى الحل الإيجابي: يتطلب حل النزاع تحليلاً تاماً ودقيقاً ينطلق من فهم طبيعة النزاع الحقيقية وفهم النزاع في هذا الإطار على أنه وضع تظهر فيه قرارات متداخلة بين أفراد ينظرون إلى مصالحهم وقيمهم وحاجاتهم الخاصة على أنها حريصة بكليتها أو جزئيتها لذا فالاعتبارات المهمة هي طبيعة الأطراف وتطلعات كل منهم ومصالحه وقيمه وحاجاته ونظرته إلى الآخر ودينامية التفاعل الحاصل.

لا بد من إجراءات جذرية في البُنى العقلية المعرفيّة لدى الطرفين حول موضوع النزاع وأسبابه وهذا يقتضي:

1- تحليل الموقف من الطرفين تحليلاً دقيقاً وقد يحتاج إلى من يساعدهم على ذلك من خلال طرح الأسئلة المنتمية من قِبَل الوسيط أو المرشد، وهنا لا بد من الاستماع على وجهات نظر الطرفين بحرية.
2- مناقشة عملية نتاجات التحليل للكشف وتحديد نقاط الالتقاء، وكذلك نقاط الاختلاف التي سيجري حولها التفاوض. والتفاوض له شروط منها:
   - القبول بالحل الوسط.
   - تقبل وجهة النظر الأخرى والاعتراف بحق الآخر.
   - الاستماع النشط.
   - احترام الرأي الآخر.
3- البحث عن حل من خلال الطرفين وبمساعدة الوسيط، بحيث يكون الحل من مجموعة من البدائل على أن يتم اختيار الحل الذي يمكن القبول به من الطرفين.
4- تنظيم عقد يمثل اتفاقاً بين الطرفين والالتزام بالتطبيق.
5- متابعة الالتزام بالحل من قِبَل قائد عملية التفاوض.

9- التفاوض

التفاوض كأسلوب من أساليب حل النزاعات:

مفهوم التفاوض: هو أحد أساليب حل الخلافات القائم على إتاحة الفرصة أمام أطراف الخلاف لتقديم حججه وبراهينه وأدلته في إثبات حقه موضوع الخلاف شريطة أن ينتهي هذا النقاش أو الحوار التفاوضي بين الطرفين إلى تحقيق نسبة نجاح مقبولة من كلا الطرفين وحل الخلاف بينهما على نحو يحقق الوئام وينهي حالة الخصام.

المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية التفاوض بحسب رأي (روجر فيشر) وهي:

1- حلل مشاكل الناس وحسنات النزاع كلٌّ على حدة.

2- ركّز على المصالح لا على المواقف.

3- أوجد خيارات من أجل ربح متبادل.

4- حدد مقاييس للغايات.

5- اعرف أفضل خياراتك للوصول إلى اتفاق تفاوضي.

6- حلل مصادر القوة بعناية واستعملها بتوازن.

من أهداف بناء علاقة ناجحة مع الطرف الآخر، علاقة قادرة على رعاية ودعم حل مقبول للخلافات.

تتضمن العلاقات الجيدة:

1- الموازنة بين العاطفة والعقل.

2- تفهّم وجهات النظر الأخرى.

3- التواصل بوضوح في الوقت المناسب.

4- أن يكون المرء موضع ثقة

5- استعمال الإقناع لا الإكراه.

6- القبول بالطرف الآخر (احترام شرعيته).

تشكل القوة عنصراً مهماً في التفاوض، ولكن غالباً ما يساء فهم هذا العنصر أو استعماله، وهناك مصادر قوة للمفاوض منها:

1- المهارة والمعرفة بالوضع والناس وبالعملية.

2- العلاقات الجيدة.

3- خيارات مواتية للحلول أو التسوية.

4- معرفة جيدة لأفضل الخيارات للوصول إلى اتفاق تفاوضي (الوقت، الوسائل).
5- الشرعية (القانون، العادات، التقاليد).

10- نشاطات وتدريبات

نشاط رقم (1):

لو حدث نزاع بين طرفين وأنت موجود فما موقفك؟
ضع إشارة (√) في المكان الذي يعبر عن رأيك:

- ( ) أراقب الموقف حتى أرى نهاية له.
- ( ) أُفضّل أن يتدخل أحد لحل النزاع.
- ( ) أطلب من أحد الحاضرين مشاركتي في الحل.
- ( ) أدعو الأطراف إلى حل النزاع من غير أن أتدخل بينهما.
- ( ) أستدعي من أعتقد أن لديه سلطة قوية لفض الحل بينهما.

نشاط رقم (2):

إليك قائمتين يرجى ملء الفراغ بالكلمة المناسبة:

النزاع	الألفة
اعتداء	....
....	نظام
تحقير	....
....	محبة
ضعف	....
....	تعاون
توتر	....
....	ثقة
جدال	....

نشاط رقم (3):

تقويم ذاتي للسلوك الشخصي في موقف النزاع:

ضع إشارة (√) في المكان الذي يصف السلوك الذي تلجأ إليه حين تواجه نزاعاً من طرف آخر.

الرقم	السلوك المتوقع	دائماً	أحياناً	أبداً
1	أضرب الشخص الآخر.			
2	ألجأ إلى الصراخ واستخدام الصوت المرتفع.			
3	أهرب تجنباً للموقف.			
4	أقترب من الطرف الآخر مهدداً ومتوعداً.			
5	ألزم الصمت مع إظهار الامتعاض الشديد.			
6	ألتزم الصمت وأسيطر على الغضب بالابتسام.			
7	أصغي إلى الطرف الآخر بانتباه وهذا يعبر عن احترامي لما يقول.			
8	أشعر بأسفي على إغضابي له.			
9	أعتذر منه على ما أثاره مني.			
10	أطلب وسيطاً للتدخل بيني وبينه.			

نشاط رقم (4):

الضبط الذاتي:

استخدم هذه القائمة من أجل تحسين السلوك المرتبط بحل النزاعات مع الآخرين، من خلال وضع إشارة (√) في المكان الذي يعبر عن سلوكك.

السلوك	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أستمع إلى الطرف الآخر باهتمام.					
أعتذر عندما أكون على خطأ.					
أتجنب تقويم شخصية الطرف الآخر.					
أعبر عن مشاعري بحماس.					
أتحكم بانفعالات الغضب السريعة.					
أفسر حقوقي ولا أهملها.					
أقر بحقوق الطرف الآخر.					
أركز على موضوع النزاع لا على شخصية الطرف الآخر.					
أظهر أن موضوع النزاع يهمني ويهم الطرف الآخر على حدٍّ سواء.					
أتجنب استعمال الكلمات الاستفزازية والاتهامية التي لا تخدم الموضوع.					
أسعى إلى الحل التعاوني (رابح – رابح).					
أبتعد عن الانتقائية في اختيار كلامي أو الاستماع إلى الطرف الآخر.					
أتفهم وجهة نظر الطرف الآخر.					
أبتعد عن الأحكام المسبقة.					
أعمل على بناء علاقة إيجابية بعد حل النزاع.					
أستخدم الإقناع الفكري أكثرمن الإثارة العاطفية.					
ألجأ إلى التهديد بعناصر القوة للوصول إلى الحل.					
أعتمد على جهدي الخاص من أجل التوصل إلى حل النزاع.					
أتسامح مع الطرف الآخر حسماً للنزاع.					
أستعمل العنف كخيار أخير.					

نشاط رقم (5):

تدريب على الإصغاء النشط في أثناء عملية التواصل:

الهدف: يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الأفراد على تطوير مهارة الإصغاء النشط، والتفكير بالأسباب التي تؤدي إلى إصغاء (جيد) وإصغاء (سيئ) والانتباه إلى أن الإصغاء (الجيد) مهارة مهمة وضرورية في عملية التواصل الموجهة نحو حل الخلافات والنزاعات واحترام الآخرين في حرية إبداء الرأي.

الزمن: نصف ساعة.

الإجراءات:

- قسّم الأفراد إلى أزواج ثنائية.
- اشرح للأفراد أن النشاط يقوم على أساس أن يتحدّث فرد من كل زوج ثنائي دون انقطاع عن أي موضع يختاره، بينما يصغي زميله لما يقول بانتباه شديد.
- امنح كل زوج فرصة قصيرة لاختيار المتحدّث والمستمع.
- أعط إشارة البدء بالنشاط.
- امنح المتحدثين فرصة دقيقتين تقريباً للحديث، وعندما تشعر أن أفكارهم بدأت بالنفاذ، اطلب منهم التوقف عن الكلام.
- اطلب من كل فرد مستمع أن يعيد على مسامع زميله المتحدّث آخر جملتين ذكرهما. يصاب المستمعون عادة بالدهشة لهذا الطلب، ولا يستطيع معظمهم إعادة الجملتين.
- اطلب من كل زوج ثنائي تغيير الأدوار بحيث يصبح المستمع متحدِّثاً والمتحدّث مستمعاً.

- بعد مرور دقيقتين على بدء النشاط مجدداً أوقف المتحدّثين، واطلب من كل مستمع إعادة آخر ثلاث جمل ذكرها له زميله المتحدّث، عادة تكون الإعادة هذهِ المرة أفضل من سابقتها لأن المستمعين يكونون أكثر انتباهاً.
- حاور الأفراد مستخدماً أسئلة مثل:

1- هل تتذكرون الجمل المطلوبة؟
2- هل كانت عملية التذكر في المرة الثانية أسهل من المرة الأولى؟ ولماذا؟
3- ما الذي منعكم من الإصغاء الجيد؟
4- ماذا فعلتم ليكون الإصغاء أفضل؟
5- ماذا استفدتم من هذا النشاط؟

11- أسس حل المشكلات والنزاعات بأسلوب علمي

أ- ماهية المشكلة:

1- **تحديد المشكلة:** غالباً ما تحدث بسبب تغيّر يطرأ على عامل بارز أو آلية عمل أو ظرف معين، وتكون النتيجة وضعاً جديداً غير مرغوب فيه، ولتحديد أي مشكلة والتعرّف عليها، يجب منذ البداية التساؤل عن السلوك أو النشاط الذي خرج بالعمل عن نطاقه المعتاد وكيف تم ذلك الخروج أو تلك المخالفة، وهل النتيجة مقبولة أم غير مقبولة، وما الغاية المرجوة من حل المشكلة القائمة؟

من الضروري، ابتداءً، أن تفهم المشكلة قبل الشروع في محاولة حلها، ويقوم هذا الفهم على:

أ- التعرّف على طبيعة المشكلة.
ب- تحديد المشكلة وتصنيفها.

إن الوعي بوجود المشكلة يعد خطوة هامة في عملية حلّها. ولإدراك حقيقة أي مشكلة وتحديد معالمها علينا الرجوع إلى مصادر ومراجع أساسية منها:

1- المعلومات التاريخية وما تتضمنه من نشاطات ومشكلات ونتائج وحلول سابقة وتحليل المعلومات المتوافرة حول المشكلات الدورية المعروفة سواء اليومية منها أو الشهرية أو السنوية.

2- معلومات حول التخطيط تتم من خلالها المقارنة بين النتائج الواقعة والأهداف المرسومة.

3- النقد الخارجي الوارد من جميع الفئات المعنية، سواء القادة أو الأعضاء.

4- المقارنة بمن هم في أوضاع مشابهة للظروف التي تنتقد فيها عندما يكون النقد سلبياً.

أهم ما في الأمر أن يتم تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلا فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة إذا اتبع هذا الأسلوب المنظم في تحديد طبيعة المشكلة، فسوف يعجب المرء لعدد المشكلات التي تختفي منذ اللحظات الأولى لمحاولة تحديدها، ولعدد المشكلات الجديدة التي تطرأ، ولم يكن أحد يشعر بوجودها.

2- **تصنيف المشكلة:** ويمكن تصنيف المشكلات بالقياس إلى ما تنطوي عليه من درجة المخاطرة، وبعد تحديد موقع كل مشكلة من الأهمية، يمكننا التركيز على المشكلات الأخطر شأناً على نجاح مشروعاتنا.

أما المشكلات القليلة الخطورة، فقد يغض النظر عنها مؤقتاً إلى أن تتوافر الإمكانات الكافية لحلها مستقبلاً.

ب- الحلول البديلة:

تحديد الحلول البديلة هو الخطوة التالية في حل المشكلات، ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق، إتباع الأسلوب التقليدي إذا كانت هناك ضوابط ثابتة أو

مسؤول خبير قادر على توجيه عملية الحل. كما يمكن اتباع منهج علمي نظامي أو أسلوب تقريري للتوصل إلى الحل.

وفي التنظيمات المؤسسية كثيراً ما يكون الأسلوب المطلوب أسلوباً جديداً يتطلب الإبداع والاجتهاد بسبب غياب السوابق لمشكلة بعينها. ولا يكون الاجتهاد مقيداً إلا عند وجود الحاجة له، وفي جو من الحرية في طرح الأفكار فالاجتهاد الفكري الإبداعي يأتي نتيجة حصيلة معرفية وخبرة واسعة نابعتين من الملاحظات الشخصية والحوار مع شخصيات واسعة الاطلاع، والتفاعل الواعي مع الأطراف الأخرى، فينبغي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار وعدم الحكم على أي منها، حتى تكتمل عملية الطرح، وعندها نستخدم المنطق والتجربة والتحليل الموضوعي لتحديد أيهما أصلح. وبناءً على المعطيات الخاصة، فإن فكرة من تلك الأفكار ستبرز بوضوح لتحدد معالم الحل المناسب.

إن العقل المتوقد الفطن سيصل إلى هذه المرحلة بأسرع مما يصل إليها غيره.

ج- الحل المختار:

ينشأ الحل المختار أساساً من عملية تمحيص دقيق للبدائل المتوافرة بحسب قدرتها على الحل في إطار المحددات القائمة، وقد لا يصل أي حل من الحلول المطروحة إلى درجة الكمال، بحيث يزيل جميع مخلفات المشكلة أو آثارها، لكن يجب التركيز على البدائل التي تحقق ما يلي:

1- الحد من الأضرار.

2- تفادي الأضرار بجوانب أخرى من خطة العمل.

3- جدوى مقبولة في إطار المحددات والموارد المتاحة.

ويمكن لكل بديل من تلك البدائل أن يؤدي إلى الحل، وقد يحقق كل منها النتائج المطلوبة في إطار محددات الوضع القائم، إلا أن اختيار البديل الأفضل يتوقف على أي العوامل المطلوبة في محصلة الحل يُعد أكثر انسجاماً مع الظروف القائمة.

ومن ناحية أخرى قد يتطلب حل من الحلول المطروحة توظيف موارد وإمكانات غير متوافرة أو باهظة الثمن، وعليه يمكن وضع قائمة مواصفات عامة للحلول المقبولة فالحل المناسب:

1- يحقق القدر الأدنى من النتائج المطلوبة.
2- ألا يتطلب الحل تكاليف أو موارد أكثر من المتوفر.

ويجب اتباع أساليب إجرائية منظمة كحل المشكلات كلما أمكن ذلك، لأن هذا الأسلوب يتيح فرصة توثيق العمل والخبرة وتكوين رصيد مسجل يمكن الرجوع إليه إذا نشأت أوضاع مشابهة في المستقبل مما يمنع التكرار وإهدار الإمكانات، إلا أن عامل الوقت أو العوامل الأخرى الحساسة، كالنواحي القانونية والأمنية مثلاً، قد لا تسعفنا في البحث عن الحل من خلال إجراءات منظمة، وفي هذه الحال يجب التشاور بين القائمين على الحل وتقدير بدائله، مع العلم أنه يجب تدوين العمل والاحتفاظ بالوثائق والملفات كلما سنحت الفرصة.

12- جدول وقاية من المشكلات

يستدعي المنهج الوقائي من المشكلات القيام بأعمال وقائية للتقليل من آثارها إلى أدنى حد أو منها كلياً، وعليه، يجب تحديد جميع المشكلات الرئيسة التي يمكن أن تبرز، واتخاذ الإجراءات التالية حيال كل مشكلة:

1- تحديد طبيعة المشكلة: ....

....

2- وصف المشكلة بدقة: ....

....

3- تصنيفها بحسب درجة خطورتها: ....

....

4- تحديد أسبابها: ....

....

5- تقويم احتمالات حدوثها: ....

....

6- كيفية معالجتها: ....

....

حالة ميدانية:

(أسلوب تفاعلي لحل المشكلات):

1- **القضية:** يشكو الكثير من الأعضاء في المؤسسة تأخر وصول التعليمات الإدارية الأسبوعية إليهم.

2- **الوضع الصحيح:** أن يتلقى الأعضاء التعليمات الإدارية الأسبوعية في وقتها.

3- ما الذي يحول دون تصحيح الوضع؟
أ- تأخر وصول الأخبار من الأقسام والوحدات الميدانية.
ب- إجراء تعديلات في اللحظات الأخيرة.
ج- إخراج التعليمات يستغرق وقتاً أكثر مما خُصِّص له.
د- معوقات الاتصال والتواصل الرسمية.

4- ما أكبر العوائق؟ تأخر وصول الأخبار من الأقسام والوحدات الميدانية.

5- ماذا بوسعي أن أعمل؟

أ- العمل المطلوب:

- إجراء مسح للأقسام والوحدات لتحديد أسباب التأخير.
- تحديد مواعيد نهائية لتسلّم المادة ومتابعة ذلك.
- تقدير من يتجاوب بسرعة.

ب- الإمكانات المطلوبة:

- تكليف شخص بمهمة المسح.
- الاتصال بمن يتأخر في الرد والتشاور معهم.
- يطلب من رئيس التنظيم توجيه رسائل ملائمة لكل حالة.

6- **التقويم والمتابعة للعمل: وخلاصة القول**: لكي نتمكن من حل مشكلة، لا بد أن نعترف بوجود المشكلة، فالاعتراف يقطع بنا ثلث الطريق لحلها، ثم نتجه لتعريف تلك المشكلة، فيمكننا أن نسأل: ما المشكلة الحقيقية هنا؟ إن التعريف المحدد للمشكلة يقترح دائماً طرقاً جديدة وأحياناً حلولاً للمشكلة.

والمبدأ العام هو أن قيام الفرد إذا رغب بالاهتمام بحل المشكلة التي تتعلق بموقف معين يوجب عليه بذل الجهد لتعريف المشكلة بشكل محدد، وهذا سوف يقوده إلى فكرة ما أو أفكار جديدة.

المعاناة من ضغط العمل، أي من التعريفات التالية يعتبر التعريف الأفضل لهذه المشكلة؟

يعتقد كثير من الناس أنهم يعانون من ضغوط العمل مما يؤثر سلباً على إنتاجهم.

1- المشكلة هي عدم قدرة الموظفين على فهم المطلوب منهم.
2- المشكلة هي عدم وضوح الأدوار والأعمال المطلوبة.
3- المشكلة أن رؤساء العمل لا يفصحون عما يريدون من الموظف.
4- المشكلة هي عدم ترتيب وتنظيم إنجاز العمل مما يؤدي إلى تراكمه وصعوبته.

العملية:

ما هي المشكلة الحقيقية: والمشكلة قد لا تكون ما تظهر عليه في البداية، وأن جهداً لتعريف المشكلة بشكل محدد قد يجعل حلها أكثر سهولة.

التواصل البعيد عن العنف (اللاعنفي):

هناك من يعزو الكثير من أشكال النزاعات بين الأفراد داخل المؤسسات إلى أسباب وعوامل تتصل بقصور علمية التواصل أو عدم فاعليتها.

والتواصل هو أداة تحقيق الفهم والتفاهم بين الأفراد، وهو وسيلة لتحقيق التفاعل والتعاطف مع الآخرين والتعبير عن الآراء والأفكار والمشاعر وغيرها.

والتواصل أيضاً وسيط حيوي في عمليات الحوار والنقاش والتفاوض والتوسط من أجل حل النزاعات، وضمن هذه المكانة العملية للتواصل فلا بد من توافر جميع الشروط والظروف المؤدية إلى تحقيقها بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية، ولعل الحاجة إلى التدريب على إتقان مهارات التواصل الفعال هي حاجة عامة لجميع الأفراد على اختلاف مراكزهم ووظائفهم.

وتزداد الحاجة لإتقان مهارات التواصل لدى العاملين في مجال حل النزاعات والخلافات بشكل أكثر وضوحاً لأنها تمثل جزءاً مهماً في عمليات الحل هذه.

هدف التواصل اللاعنفي:

التواصل الذي يؤدي مع الآخرين إلى تقوية القدرة على التعاطف معهم، ويتم الاستماع لهم بتركيز ووعي تام، ويتم استخدام لغة القلب المفعمة بالدفء العاطفي والثقة والأمان.

وينسب هذا المفهوم إلى عالِم النفس الأمريكي «مارشال روزنبرغ».

مبادئ التواصل اللاعنفي:

1- تحقيق تواصل عميق مع الذات الإنسانية للآخرين (الروح الإنسانية لهم): وهذا يستلزم من الذي يقوم بعملية التواصل تحقيق فهم عميق لنفسية وحاجات وعواطف ورغبات الآخرين، ولتوضيح هذا المبدأ؛ نفترض أن شخصاً ما صرخ على شخص آخر في اجتماع ما، فيجب أن نعرف أن الصراخ أدى إلى شعور الطرف الآخر بالخوف والغضب، فحين تتاح الفرصة للطرف الآخر للتعبير عن مشاعره حول الصراخ فقد يقول إن الصراخ أوجد لي مشاعر فقدان الأمن والخوف أو الغضب مثلاً ثم يستكمل كلامه بالقول: «حبذا لو تكلمت معي بصوت أكثر هدوءاً في المرات القادمة لأنني أسمعك أكثر». فقد عبّر هذا الشخص بوضوح تام عن مشاعره أولاً، وطلباته المستقبلية (حاجاته) ثانياً وبمعنى أدق يجب أن نعترف بأنه علمنا كيف نتواصل معه تواصلاً مقبولاً وفعالاً.

خصائص عملية التواصل:

أ- تقوية القدرة مع التعاطف مع الآخرين.

ب- التركيز ووعي تام لما يقولونه.

ج- استخدام لغة القلب المفعمة بالعاطفة والأمان والمحبة.

د- تفهم ظروف الآخرين، وخصائصهم النفسية والاجتماعية والعمرية والفكرية حين يتم التفكير في اختيار وسائط التواصل الملائمة لهم (لغة التواصل).

هـ- الحرص على سيطرة العقل والتفكير عن اللغة المستخدمة في عملية التواصل.

و- الربط الوثيق بين المشاعر والحاجات.

ز- التأكيد على أن الحاجات الإنسانية وعلى الرغم من تنوعها واختلافها فهي حاجات عامة ومشتركة نظراً للتشابه بين خصائص بني البشر، وبذلك فإن لغة القلب ولغة المشاعر يمكن أن تكون لغة تلبي حاجات جميع بني البشر على اختلاف مواطنهم وأجناسهم.

ومن هذه الخصائص يمكن اشتقاق تعريف لمفهوم التواصل اللاعنفي.

مفهوم التواصل اللاعنفي:

أسلوب للتواصل يستهدف تقوية قدرة الأفراد على التعاطف مع حاجات ومشاعر الآخرين وتقوية قدرتهم على الاستماع والانتباه والاستجابة للآخرين في إطار من الوعي والسيطرة على ما نقول ونلاحظ من جهة، وكيفية التعبير عن آرائهم ومشاعرهم على نحو لا يؤذي آراء ومشاعر الآخرين، ويعتمد على لغة القلب كوسيط للتواصل.

2- التواصل الفعال يحتاج إلى بيئة تواصلية ملائمة، لهذا لا بد من:

أ- اختيار الزمان الملائم للتواصل.

ب- اختيار المكان المريح والهادئ للتواصل.

ج- توفير البيئة النفسية المريحة للتواصل من خلال الإعلان عن الموضوع والأهمية.

د- تفهم أسباب التوتر والضغط النفسي والمشكلات التي يواجهها الآخرون والتعاطف معهم في ذلك.

هـ- توفير أجواء السعادة والبهجة والسرور للآخرين.

3- الاستناد إلى اللغة الغنية بالكلمات والتراكيب والمجازات والصور البيانية الزاخرة بالمعاني الإنسانية التي يمكن توظيفها توظيفاً فعالاً لتحقيق تواصل عاطفي عميق، ومن الأمثلة التي اشتملت عليها اللغة العربية والتي توضح ما نريد أن نصل إليه دون إيجاد انعكاسات عاطفية سلبية عند الطرف الذي تتواصل معه ما يلي حيث نقدم لك ثلاث صيغ للتعبير عن مضمون واحد.

فالصيغة الأولى: هي صيغة تؤدي إلى إيجاد النزاعات وتعطل عملية التواصل.

الصيغة الثانية: هي صيغة تؤدي إلى التوتر وعدم الثقة.

الصيغة الثالثة: تحقق تواصلاً عاطفياً عميقاً، تتسم بالثقة والنصح وهذه الصيغة هي الأفضل.

الصيغة الأولى	الصيغة الثانية	الصيغة الثالثة
أنت كاذب	أنت غير صادق	أنت غير دقيق
أنت جبان	أنت قلق	أنت غير آمن
أنت متحيز	أنت غير عادل	أنت غير حيادي
أنت فاشل	أنت غير ناجح	يمكن أن تحقق نجاحاً أفضل.

4- إن تفّهم المشاعر والحاجات والمطالب والرغبات للأفراد يشكّل قاعدة محورية لنموذج التواصل اللاعنفي، وهناك إمكانية لتعرف مشاعر وحاجات ورغبات ومطالب الآخرين وبصورة موضوعية ودقيقة. مثل هذه العملية تحتاج لمن يقوم بعملية التواصل، وامتلاكه لمهارات محددة تمكنه من التعرّف على مشاعر وحاجات ورغبات ومطالب الأفراد حتى يتم التواصل العميق معهم.

وحتى يكون المربي قادراً على التواصل القائم على قاعدة صلبة من العواطف والمشاعر الإنسانية لا بد له من القدرة على الكشف عن عواطف ومشاعر وحاجات الآخرين.

5- يحقق التواصل اللاعنفي أكبر قدر من الفهم والتفاهم بين الأفراد، خاصة حين يختفي التضارب بين حاجاتنا وحاجات الآخرين، وبين مشاعرنا ومشاعر الآخرين، فالتواصل اللاعنفي يجعل الأفراد يفعلون ما نريدهم أن يفعلوه عن قناعة وإحساس بالسعادة الداخلية وبرضاً دون إكراه.

ويحدث النزاع أو الخلاف بين الأفراد أحياناً حين يكون هناك تضارب أو تناقض بين رغباتهم ومشاعرهم وحاجاتهم وأفكارهم ومطالبهم.

6- يستند التواصل على أكبر قدر ممكن من المسؤولية، وهذا يحتم علينا مسؤولية السيطرة على نوايانا وتصرفاتنا وأفعالنا نحو الآخرين فعلينا:

أ- أن نختارها بدقة.

ب- أن نحددها بحكمة.

ج- أن نتحمل مسؤولية السيطرة على نوعية استجاباتنا لمشاعر وتصرفات الآخرين.

د- أن نسيطر على الاستجابة من أجل تجنب حدوث النزاع أو الاختلاف.

فإذا كنا غير قادرين على السيطرة على استجابة الآخرين فلماذا لا نكون قادرين على السيطرة على استجاباتنا..

7- يقوم التواصل اللاعنفي على مبدأ الإيمان بحرية الأفراد في اختيار تصرفاتهم، ولكنهم لا يملكون حرية تحديد نتائج هذه التصرفات، وينبغي أن تتحدد هذه الحرية بالمسؤولية الشخصية.

إن المؤسسة التي تعمل على منهجية التواصل اللاعنفي تحرص على أن يكون جميع المربين والأفراد على وعي تام بأنهم أحرار في اختيار تصرفاتهم

وأنماط السلوك ذي العلاقة بالتعبير عن رغباتهم ومشاعرهم ويجب أن يكونوا على وعي بالمترتبات التي تتوقف على اختياراتهم تحت طائلة المسؤولية الشخصية.

8- يتجنب التواصل اللاعنفي اللجوء إلى انتقاد الآخرين أو توجيه اللوم أو إصدار الأحكام التي تؤدي إلى الشعور بالإحباط والخيبة والإهانة والإحساس بالذنب ومثال ذلك:

أ- أن فلاناً هو أناني جداً وهو يحب نفسه كثيراً، ويهتم بمصالحه على حساب مصالح الآخرين.
ب- لم أقابل أحداً مثل فلان في كسله وخموله.
ج- الاقتراحات التي يقدمها فلان غير مناسبة، ولا تعبّر عن فهمه للموضوع الذي يُناقش.

مراحل التواصل اللاعنفي:

يتكون التواصل اللاعنفي من أربع مراحل رئيسة هي:

أولاً: مرحلة الملاحظة: وترتبط هذه الملاحظة بوصف ماذا رأيت أو سمعت بلغة بسيطة دون إصدار حكم أو انتقاد أو تقويم، بمعنى آخر فالملاحظة تتم بصورة وصفية، مثال:

قد تطلب من أحد الأفراد أن يصف لك ما يجري في أثناء اجتماع ما أو موقف تواصلي معين بحيث يشتمل هذا الوصف ما يشاهده من تصرفات واستجابات وتعبيرات عن المشاعر والعواطف والأفكار والآراء مثل التعبيرات التي تظهر على الوجوه، وحركات الأيدي والأصوات.

وفي توظيف الملاحظة لا بد من التأكيد على ضرورة الابتعاد عن إصدار الأحكام التقويمية، فهي تتوقف عند وصف ما نسمع، ما نرى، ما نلمس

ويأتي هذا الابتعاد عن إصدار الأحكام التقويمية من أجل أن لا يقف الشخص الذي تتم ملاحظته موقف الدفاع عن تصرفاته، وتوضح الأمثلة التالية الانعكاسات السلبية لعملية إصدار الأحكام:

1- لم ألاحظ أنك تفي بوعدك! .
2- قلت إنك سوف تعد واجبك في الوقت المحدد، لكنك لم تفعل.
3- لاحظت عليك وأنت تتكلم أنك كنت قلقاً ومرتجفاً.
4- لم تتوقف يداك عن الحركة في أثناء كلامك.
5- كانت نظراتك إلى زميلك تعبّر عن ازدراء واستهزاء به.
6- كان حديثك مع زميلك مشوباً بالصراخ العالي ويعبر عن عدم احترامك له.

وحتى نتجنب هذه المواقف يجب مراعاة ما يلي:

1- اختر لغة حية ديناميكية، وابتعد عن اختيار اللغة الجامدة مثل:
- إنه طالب يسعى إلى تحسين أدائه، وقد لاحظت عليه أنه يستخدم أكثر من مرجع للوصول إلى الحلول الصحيحة.
- تكلَّم مع زميله بصوت هادئ، وكان يتوقف عن الكلام في أثناء الحديث. وكان يصغي إلى زميله بانتباه، وكان وجهه مبتسماً في أثناء الحديث.

2- ابتعد عن استخدام الكلمات التي تحمل التعميم والضبابية، مثل: غالباً، أحياناً، دائماً، إطلاقاً، عادة، لأنها تحمل أحكاماً مثيرة للجدل وهي أحكام عام وغير واضحة بينما حين تقول: «اعتذر من زميله مرتين، فهذا وصف دقيق».
3- تجنب استخدام الألفاظ التي تؤلم الآخرين في وصف تصرفاتهم، مثل:
- أنت دائماً تخذلني.
- أنت دائماً تزعجني.
- أنا غير قادر على التفاهم معك على الإطلاق.

ثانياً: مرحلة المشاعر: إن مكانة المشاعر الإنسانية وقيمتها في عملية التواصل ذات أهمية كبيرة، فالمشاعر لدى الإنسان لا يمكن تحييدها أو عزلها عن جميع تصرفاته وأنماط سلوكه، والمشاعر الإيجابية هنا التي تقرّب المسافات بيننا وبين الآخرين، بينما تؤدي المشاعر السلبية إلى القلق، والغضب، والتوتر والخوف وإبعاد المسافات بين الناس. وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الملاحظة، لأننا نجد أنفسنا غير مسؤولين عن مشاعرنا نحن، فمشاعرنا نحو الآخرين هي تحت سيطرتنا بينما مشاعر الآخرين نحونا هي تحت سيطرتهم وهم مسؤولون عن تحديد نوعيتها.

إن التواصل اللاعنفي يعترف صراحة أن الآخرين غير مسؤولين عن مشاعرنا وأن خيالنا وتأويلاتنا حول أفعال الآخرين هي التي تحدد مشاعرنا، وعلنيا أن نعمل على توضيح مشاعرنا وأن لا نلوم الآخرين على مشاعرهم والأمثلة التالية توضح ذلك:

- أحسست بالحزن لأنك لم تحل الواجب.
- شعرت بخيبة الأمل عندما تأخرت عن الدوام.
- أحسست بفراغ كبير عندما تغيبت البارحة عن المؤسسة.

مجموعة من التعبيرات اللغوية عن المشاعر والتي تنسجم مع التواصل اللاعنفي:

1- أنا فعلاً غاضب منكم لموقفكم في الأسبوع الماضي في أثناء اجتماعي بكم.

2- أنا غاضب أيضاً لأنكم لم تستجيبوا لما طلبته منكم.

3- نحن نقدر لك مشاعرك تجاهنا لكن الأمر صعب جداً.

4- احتد المعلم عند سماعه لأقوال أحد الطلبة فأجابه: أنت طالب وعليك أن تنفذ ما أطلبه منك فقط.

5- شعر الجميع بالألم لما جرى بين المعلم والطالب، وقد ظهر هذا الحزن على وجوههم ونبرات صوتهم.
6- تدخل أحد الطلبة بالقول: «تهمنا مشاعرك يا أستاذنا، كما تهمك مشاعرنا، ونتمنى عليكما (المعلم والطالب) تجاوز هذا الموقف الذي حصل، لأنه لن يتكرر بعد أن تفهَّم كل طرف منا ما يغضبك وما يغضبنا».

ثالثاً: مرحلة الحاجات في ارتباطها مع المشاعر: إن المشاعر ترتبط بالحاجات ارتباطاً وثيقاً فحين تسمع شخصاً يقول لك بأنه يشعر بالخوف حين يسمع صوتك وأنت تصرخ أو حين يقول: أشعر بالحزن لأنك لم تلبِّ دعوتي، أو حين يقول أيضاً: «أشعر بخيبة الأمل لأنك لم تنفذ لي ما طلبته منك» فهذه العبارات جميعها توضح أن عدم تلبية المطالب والحاجات تؤدي إلى إيجاد مشاعر الألم والحزن والخيبة والإحباط. وحتى تتجنب هذه المشاعر السلبية لا بد أن تكون على بينة بحاجات الآخرين ومطالبهم. وعليك أن تتحمل مسؤولية توضيح حاجاتك من الآخرين وأن تطلب من الآخرين في الوقت نفسه أن يتحملوا مسؤوليتهم في توضيح حاجاتهم. والمثال التالي يوضح كيفية التعبير عن الحاجات في إطار التواصل اللاعنفي:

يقول المدير للمدرسين في أحد الاجتماعات: «أود من كل واحد منكم أن يلتزم بالدوام، وأن يحضر إلى المؤسسة في الوقت المحدد، وأرغب أيضاً منكم المواظبة على التوقيع على سجل الدوام، وأشكركم على حُسْن تلبيتكم لمطالبي التي هي من أجل مصلحة العمل».

رابعاً: مرحلة المطالب في ارتباطها مع الحاجات: تبين لنا في المرحلة السابقة ضرورة معرفة حاجاتنا وحاجات الآخرين منا، لما لهذه الحاجات من أهمية في تحقيق التواصل اللاعنفي، وينبثق عن هذه الحاجات مجموعة من المطالب التي يريدها كل واحد منا من الآخرين وغالباً ما تعبر هذه المطالب عن

الحاجات غير المحققة، فنحن نتوقع من المربين أو الطلبة الاستجابة لتحقيق جميع مطالبنا منهم، وحين يستجيبون لهذه المطالب نشعر بالارتياح والسعادة، علماً بأن المربين والطلبة غير مسؤولين أحياناً عن الاستجابة لمطالبنا التي قد تكون خافية عليهم، ففي هذه الحالة وتجنباً لأي خلاف ونزاع، وتجنباً لأي شكل من أشكال التواصل السلبي فلا بد لجميع الأطراف التعبير عن مطالبها بوضوح تام مع التأكيد على مبدأ أساسي وهو: «إننا مسؤولون عن التعبير عن مطالبنا ولكن الآخرين غير مسؤولين عن الاستجابة لهذه المطالب» لأن مشاعر وحاجات وظروف الآخرين قد لا تساعدهم على تلبية مطالب الآخرين، وقد تقدَّم هذه المطالب للآخرين على نحو غير مريح لهم، مما يدفعهم إلى رفضها أو عدم الاستجابة لها. وقد تقدَّم هذه المطالب بصورة غير واضحة ومفهومة مما يؤدي إلى عدم تلبيتها ويسهم في إيجاد منازعات وخلافات كثيرة.

مبادئ تقويم المطالب المرتبطة مع الحاجات:

1- من أجل تحقيق التواصل اللاعنفي يجب تقديم مطالبنا من الآخرين بدقة ووضوح على شكل أفعال محددة، مثل:

أ- أكتب ببطء وتأكد من صحة ما تكتب.

ب- راجع ما كتبت وتأكد من خلوِّه من الأخطاء الإملائية.

ج- انتبه لما يقوله زميلك ثم دوِّن جميع الأفكار التي أوردها.

د- انزل الدرج بهدوء حتى تصل سالماً.

2- في حالة تقديم أي طلب من الآخرين يجب أن يقدَّم بصورة إيجابية تعبر عما نريده وليس الذي تريده، مثل:

أ- اجلس بهدوء/ ولا تقل له: لا تشاغب وأنت جالس.

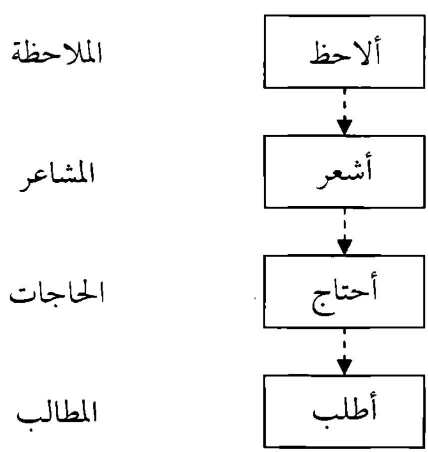
ب- التزم بقواعد القراءة الصامتة وأنت تقرأ / ولا تقل له: لا تصدر صوتاً وأنت تقرأ.

ج- اطرق الباب بهدوء قبل الدخول / ولا تقل: لا تدخل قبل أن تطرق الباب.

3- لا توجه اللوم للآخرين، أو تظهر الغضب نحوهم، حين لا يتقبلون مطالبك وإنما عليك أن تتفهم أسباب عدم الاستجابة، ولا تعتبر ذلك موجهاً نحوك، واعتبر هذا الرفض فرصة لك من أجل تفهم مشاعر وحاجات وظروف الآخرين وفرصة لك لمراجعة مطالبك من حيث الطريقة التي تقدمت بها أو الطريقة التي عبرت بها عن هذه المطالب أو طبيعة المطالب نفسها (راجع ذاتك).

4- لا تقدم مطالبك بطريقة قد يفهمها الآخرون على أنها أوامر تتحدى مشاعرهم أو تهدد ذاتهم أو تضعهم تحت شعور بالخجل أو الذنب في حالة قصورهم عن تلبيتها.

نموذج التواصل اللاعنفي في تداخلها وترابطا وتفاعلها معاً



تذكر دائماً:

1- أنت مسؤول عن السيطرة على مشاعرك الذاتية، ولكنك لست مسؤولاً عن السيطرة على مشاعر الآخرين وتحديدها! والعكس صحيح.

2- أنت مسؤول عن السيطرة على حاجاتك ورغباتك الذاتية، لكنك لست مسؤولاً عن السيطرة على حاجات الآخرين ورغباتهم وتحديدها، والعكس صحيح.

3- أنت مسؤول عن السيطرة على مطالبك الذاتية، لكنك لست مسؤولاً عن السيطرة على مطالب الآخرين وتحديدها، والعكس صحيح.

4- أنت تستطيع مناقشة وتحليل وتفسير وتأويل الأفكار، لكنك لا تستطيع تطبيق هذا على مشاعر وحاجات ومطالب الآخرين فهم أحرار في مشاعرهم وحاجاتهم ومطالبهم.

5- لغة التواصل الفعّال هي اللغة المملوءة بالعاطفة والدفء، لغة إنسانية حيّة، بعيدة عن الجمود، إنها لغة القلب إلى القلب.

6- إن التعبيرات غير اللغوية المصاحبة للغة المستخدمة في مواقف التواصل لا تقل أهميتها وقيمتها عن اللغة نفسها، فحاول دائماً أن تسيطر على تعبيراتك عن حاجاتك ومشاعرك ورغباتك ومطالبك.

7- تذكر هذه المصطلحات في توظيف التواصل اللاعنفي:
السيطرة – الحرية – المسؤولية – العاطفة.

8- تواصل مع الآخرين في أجواء من الثقة والاحترام والمشاركة والتقدير والإنجاز ونجاحات الآخرين والحرية والأمن والهدوء والعدالة والابتسام فهذه وسائلك لتجنب أشكال العنف والخلاف والنزاع في أثناء التواصل.

9- توقع وتقبل الاختلافات في المشاعر والحاجات والرغبات والمطالب وتعامل معها بالتفهم والمرونة والصبر والحكمة والحوار والبناء، حينها يتعلم منك الآخرون حل مشكلاتهم.

إن توظيف التواصل اللاعنفي ضروري وحيوي في مجال التواصل داخل المؤسسة وخارجها وهو يستند على احترام وتقدير ذات !الإنسان من حيث مشاعرها وحاجاتها ومطالبها ومن خلال توظيف مفردات وتراكيب اللغة الحية المأنوسة والعملية والديناميكية التي تعمل على تعزيز وتقوية التواصل بين الأفراد، وتحقق الفهم والتفاهم، وتمنع حدوث النزاعات والاختلافات والتباعد بينهم، بل على العكس فإنها تشجعهم على الأخذ والعطاء والعمل في جو تسامحي يصبح كل واحد أقدر على تقبل الآخر واحترام حقوقه ومطالبه.

وتمتاز اللغة العربية بغناها بالمفردات والتراكيب والمجازات والصور التعبيرية المتنوعة ذات الأبعاد الإنسانية لذا يجب أن نشجع الأفراد في المؤسسة على حُسْن اختيار الألفاظ واستخدامها في مواطنها المناسبة. واشتمل التواصل اللاعنفي على التعاطف بين أطراف عملية التواصل على أسس من الصدق والوضوح والاعتراف بمشاعر المتواصلين ورغباتهم وإتاحة فرص التعبير الحر أمامهم للتعبير عن رغباتهم وحاجاتهم ومطالبهم والعمل على تلبيتها والسعي المستمر في إتاحة الفرص أمام أطراف التواصل لتأمل الأسلوب الذي عبروا فيه عن مشاعرهم ورغباتهم وحاجاتهم من خلال ملاحظته إما ذاتياً أو خارجياً، ومن أطراف تزودهم بالتغذية الراجعة للعمل على تصحيح عملية التواصل وتعديلها حتى تؤدي وظائفها المنشودة.

وتذكر دائماً كما أن لك الحق في أن تلاحظ وتشعر وتحتاج وتطالب فإن للآخرين الحق في أن يلاحظوا ويشعروا ويحتاجوا ويطلبوا، وتذكر أن اللغة التي يجب أن تُستخدم في جلسات التواصل هي لغة القلب إلى القلب وهي لغة لا بد أن تكون بعيدة عن توجيه الانتقاد وخلق الحساسيات وجلب الإحباط والتوتر والمشاجرات.

تدريبات وأنشطة متفرقة

نشاط رقم (1):

هات أمثلة لألفاظ وتراكيب لغوية تؤدي إلى إفشال عملية التواصل ثم قدّم بدائلها الإيجابية التي تحقق تواصلاً عاطفياً عميقاً.

	الألفاظ المنفرة		الألفاظ البديلة
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	

نشاط رقم (2):

بيّن الانعكاسات السلبية للتراكيب اللغوية التي تصدر عن بعض المربين في أثناء تواصلهم مع غيرهم ومن أمثلة هذه التراكيب:

1- يتوجب عليكم ....

2- لا بد لكم من الالتزام ....

3- يتحتم على كل واحد منا أن يعمل .... سواءً أحب ذلك أم لم يحب.

4- إنني أحمّلكم مسؤولية ....

نشاط (3):

اقترح تراكيب لغوية يمكن استخدامها من أجل تعزيز الثقة الذاتية لدى الآخرين وتحقيق تواصلهم الإيجابي مع مواقف الحوار.

1- ....
2- ....
3- ....
4- ....
5- ....
6- ....

نشاط رقم (4):

يُطلب من الأفراد أن ينقسموا إلى مجموعات صغيرة تعمل في تحديد حاجات أفرادها من خلال إجاباتهم عن الأسئلة التالية التي تتعلق بمواقف التواصل مع الآخرين.

مثال: توضيح: أشعر بالأمن حين يتكلم معي الآخرون بصوت هادئ.

1- أشعر بالرضا حين ....
2- أشعر بالارتياح حين ....
3- أشعر بالحزن حين ....
4- أشعر بالخيبة حين ....
5- أشعر بالغضب الشديد عندما ....
6- أشعر بالتوتر حين ....
7- أشعر بالإحباط حين ....
8- أشعر بالسرور عندما ....

9- أشعر بتقدير الآخرين لي عندما ....

10- أشعر بالاعتزاز بالذات حين ....

11- أشعر بالهدوء التام حين ....

12- أشعر بالخوف حين ....

نشاط رقم (5):

يدور حول مهارات الملاحظة ومهارات التقويم اللفظي:

الملاحظة تصف ما يتم مشاهدته أو سماعه أو حسّه دون إصدار أحكام فإذا ارتبط الوصف بحكم يصبح ذلك تقويماً.

اقرأ العبارات التالية ثم بيّن رأيك فيما يعتبر مشاهدة أو تقويماً أو مشاهدة وتقويماً في آنٍ واحد.

1- بدون أسباب كان علي غاضباً مني كثيراً بالأمس، هذا ما لاحظته عليه.

....

....

2- لم يطلب فارس رأيي فيما سيفعله حين كنا في الاجتماع.

....

....

3- يعمل خليل بجهد كبير جداً.

....

....

4- ماجدة فتاة متعاونة بشكل واضح.

....

....

5- تتكلم سميرة بصوت مسموع، وهادئ، وتستخدم مفردات توضح ما تريد.

....

6- يشرع صبحي بالتذمر والتأفف قبل أن أطلب منه شيئاً.

....

....

7- محمد يغسل يديه قبل تناول الطعام.

....

....

8- سمعت أحمد يقول لزيد وبالحرف الواحد: تجاهلتني بالأمس ولم تعرني أي اهتمام علماً أنك تعرف أن هذا يحزنني.

....

9- كان المدير يتحدث بصوت عالٍ، يحرك يده، وينظر إلى سقف قاعة الاجتماع طيلة الوقت، وأنهى الاجتماع دون أن يسمح بالنقاش لأحد من الحضور.

....

....

نشاط رقم (6):

يدور حول مهارات التعبير عن المشاعر لفظياً.

بيّن إلى أي مدى تعبر الفقرات التالية عن المشاعر تعبيراً لفظياً مناسباً.

1- أشعر أنك لا تحبني وهذا لا يتوقف عليك وإنما المعلمون الآخرون أيضاً.

....

2- أشعر أنني حزين لحصولي على هذه النتيجة.

....

3- أشعر بالأسف لما بدر مني ومن زملائي.

....

4- أحسست بإحباط عميق لأنك لم تفز بالجائزة الكبرى.

....

5- ما فعلته بالنسبة لي جعلني أشعر بالسعادة والفخر.

....

6- شعرت أنك أسأت فهمي في الاجتماع.

....

7- شعرت بالسرور والسعادة عندما علمت أنك سوف ترافقنا في الرحلة.

....

8- تألمت كثراً في صباح هذا اليوم، لأنك قابلتني على باب المركز ولم تتكلم معي.

9- شعرت بأن الحل الذي قدمته للمشكلة غير فعال.

10- شعرت بالرضا النفسي عندما قدمت المساعدة لزميلي في محنته.

نشاط رقم (7):

يدور حول مهارات تحديد الحاجات لفظياً.

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي قد يستخدمها المتكلّم للتعبير لفظياً عن حاجته والتعريف بها.

ناقش مدى ملائمة هذه الفقرات في ضوء التواصل اللاعنفي.

1- خاطب المدير أحد المدرسين بقوله: لقد أزعجتني كثيراً عندما وجدتك ناسياً أسئلة الاختبار على طاولتك.

....

2- خاطب أحد المدرسين زميله بقوله: حين تصفني بهذا الوصف فإنني أشعر بالغضب الشديد لأنني أتوقع منك الاحترام والتقدير.

....

....

3- أحس بالسعادة إذا لبّيت دعوتي لحضور الحفلة.

4- شعرت بخيبة الأمل لأنني اعتمدت عليك في تنفيذ هذه المهمة.

....

5- شعرت بخيبة الأمل لأنك قلت بأنك ستعمل على تنفيذ المهمة ولم تقم أنت بتنفيذها.

....

....

6- تؤلمني الأشياء والانتقادات البسيطة وتوجد لديّ إحساساً بالألم.

....

7- يقول الآخرون عني بأن الأشياء الصغيرة والبسيطة قد تؤلمني وتؤذيني.

....

....

8- أشعر بمنتهى السعادة لأنك حصلت على جائزة التفوق العلمي في المؤسسة.

....

....

نشاط رقم (8):

يدور حول مهارات التعبير اللفظي عن المطالب.

فيما يلي مجموعة من العبارات، حاول أن تناقشها في ضوء التواصل اللاعنفي:

1- خاطب أحد المدرسين مديره قائلاً: أتمنى عليك أن تفهمني جيداً.

....

....

2- قال أحد المدرسين لزميله: أرجوك أن تخبرني ما سمعت مني بالأمس.

....

3- قال أحد المدرسين مخاطباً مديره: أرجوك أن تخبرني عن عمل واحد قمت أنا به ونال إعجابك وتقديرك.

....

....

4- أريد منك أيها الزميل أن تتوقف عن هذه العادة السيئة.

....

....

5- أريد منك أن تضع نفسك مكاني حتى تقدّر وضعي.

....

....

6- أطلب منك أن تكون صادقاً معي وتخبرني عن مشاعر المدرسين نحوي بعد اجتماع الأمس.

....

....

7- خاطب المدرس طلبته قائلاً: أريدكم أن تتأكدوا من تاريخ صنع أي مادة غذائية وتاريخ انتهاء مدتها قبل أن تشتروها أو تأكلوها حرصاً مني على سلامتكم وصحتكم.

....

....

8- دخل المدرس إلى القاعة وخاطب طلبته قائلاً: عليكم أن تظهروا احترامكم لي بالوقوف والصمت.

....

الاتفاق والاختلاف وانعدام العلاقة:
Agree, Disagree, Irrelevant

الهدف العام: تقديم نقاط أو مجالات أو جوانب الاتفاق والاختلاف في النقاش والنقاط عديمة الصلة به.

شرح تفصيلي:

1- أنت في ADI تقوم بعملية PMI - بصوت عالٍ - أنت ومن معك في النقاش.

2- في PMI توجد النقاط الإيجابية ثم السلبية، أو العكس، ثم النقاط المثيرة.

3- في ADI أنت وزميلك تتفقان على نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف والنقاط غير ذات العلاقة بالموضوع.

تمرين: ______________________________

دخلت في حوار مع شخص حول التلفزيون ودوره في تعليم الأطفال العنف، واستمر النقاش لفترة طويلة، توقفت لفترة عن الحديث وأمعنت النظر في ما قيل، ثم قلت له: دعني أبيّن لك، (نقاط الاتفاق، الاختلاف، ليست ذات علاقة).

أولاً: النقاط التي أتفق معك فيها:

- يقضي الشخص العادي 4-5 ساعات يومياً أمام التلفاز.
- العنف موجود أصلاً حتى بدون وجود التلفاز.
- لا ضرورة لأن يعرض التلفاز كل هذا العنف.
- للأسرة دور في الحد من تأثير هذه البرامج.

ثانياً: النقاط التي نختلف فيها:

- أغلب برامج التلفاز من واقع حياة الناس.
- التلفاز سبب رئيس للعنف والمشاجرات.
- الصغار يعلمون أن ما يعرض على التلفاز من برامج خيالية وعنف لا يكمن تطبيقه على أرض الواقع.
- مشاهدة هذه البرامج شر لا بد منه.

ثالثاً: هنالك نقاط لا علاقة لها بالموضوع:

- الإنترنت فيه قضايا تشجع العنف.
- النزاعات القبلية والفئوية تشعل فتيل العنف.
- الواقع الاقتصادي يؤدي إلى الانحراف.

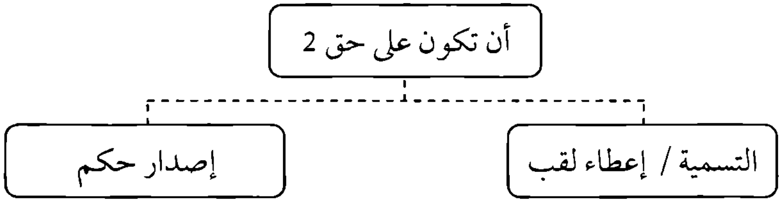
إن هذا الأمر يساعد على تركيز أكبر في النقاش.

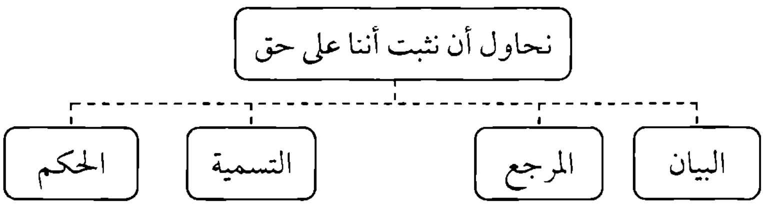
تمرين:

تابع نقاشاً لطرفين مختلفين واملأ الجدول التالي:

مسألة النقاش:
اتفق الطرفان على: ▪ ▪
اختلف الطرفان على: ▪ ▪
تم طرح نقاط لا علاقة لها بالموضوع منها: ▪ ▪

13- أن تكون على حق





يدعي شخص أنه يعرف الموقف فيقوم بتسميته أو وضع عنوان له، ولهذا الاسم أو العنوان قيمته، وهذه القيمة تدعم الرأي. (هذه خدعة/ ما هذا الابتزاز؟/ هذه مؤامرة/ رأسمالي/ عولمة...).

هذه تسمية: إعطاء لقب ← تحتمل أكثر من وجهة نظر.

أما عندما يتم استخدام كلمات تقويم، تحمل قيمة لا يمكن لأحدٍ أن يعترض على مفهوم أو معنى تلك الكلمة والتي تأتي من خلال الحكم ولكن قد يكون هنالك اعتراض على نفس الحكم وهذا شيء آخر.

هذا: حكم ← لا يحتمل أكثر من وجهة نظر.

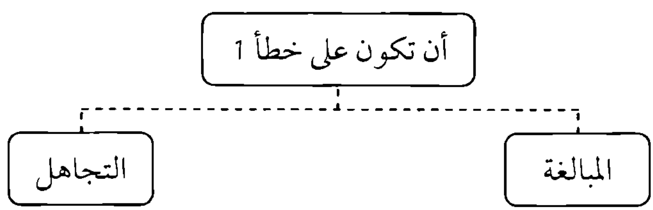
مثال:

هل لنجوم الغناء أثر جيد أم سيئ على صغار السن؟ وقد طرحت هذه النقاط أثناء نقاش المسألة. (بيّن ما هو حكم وما هو عنوان).

نجوم الغناء سوبر ستار الوطن.	
إنهم يتمتعون بالحرية والحيوية لذا لا بد أن يكون لهم أثر جيد.	
ثقافة الغناء صورة وهمية لا أساس لها.	
نجوم الغناء هم قادة الأزياء.	

14- أن تكون على خطأ

يركز الدرس على أن تكون قادراً على ملاحظة واستخلاص كل من المبالغة والتجاهل باعتبارهما من طرف أن تكون على خطأ، في البداية يبدأ الفرد بتطبيق هذه الأداة على نقاشات الأفراد الآخرين ولكن بمجرد أن تصبح المفاهيم واضحة فإنه يبدأ بتطبيقها على تفكيره الذاتي.



المبالغة:

تتضمن التعليمات الخاطئة، الخطأ المعظم (المبالغ فيه)، والتي تظهر من خلال نقص الحس بالتناسب (أي محاولة الفرد جعل الآخرين يقتنعون بأن الموضوع الذي يتحدث عنه مناسب.

مثال: ارتفاع أسعار الوقود بنسبة 5٪ ستجعل الحياة في البلد شبه مستحيلة (النتيجة مبالغ فيها: الحياة شبه مستحيلة).

تجاهل:

يعني أن بعض أجزاء الموقف أو الحدث، ببساطة تم تجاهلها، إذا نظرت إلى جانب واحد من الموقف ربما تكون على حق فيما يتعلق بهذا الجانب، ولكنك مخطئ جداً فيما يتعلق بالجانب الذي تجاهلته.

مثال: كان هناك تنبؤ قديم بسيطرة اليابان على العالم عام 2000.

(تجاهل ← اعتمادها على البترول المستورد).

تمرين: ______________________________

يرى البعض أن من حق النقابات في فرنسا أن تعلن الإضراب لتحسين أجور عمالها؟ وقد أثيرت حول هذا الموضوع النقاط التالية، بعضها مبالغة والأخرى تجاهل. حلل كلاً منها (مبالغة أم تجاهل):

- لا شيء يمنع النقابات من الإضراب مطالبة بأجور ضخمة لو شاؤوا.
- إن لم يكن هناك حق في الإضراب فإن العُمّال سيصبحون عبيداً.
- الإضراب شكل عادل من أشكال المساومة بين صاحب العمل والعُمّال.
- إن لم يكن هناك إضرابات فإن الإنتاجية ستتضاعف.
- الإضرابات تمنع الإنتاج.

15- المبالغة

أشكال المبالغة

1- *صريحة*: استمرارك بالقفز إلى أعلى يؤدي إلى انهيار المبنى.

2- **الوصول إلى أقصى الأشياء**: لو كانت المواصلات مجانية فإن جميع الناس سيركبون بها طوال اليوم ولن يذهبوا إلى أعمالهم.

3- **التعميم الخاطئ (تعميم المثال ليصبح قاعدة عامة)**: اعرف شخصاً من دارفور سعيداً، هاجر إلى دارفور!

لعبة المناظرة:

هل يجب أن يحاول الأطفال مساعدة أهلهم مادياً باتخاذ أعمال صباحية.

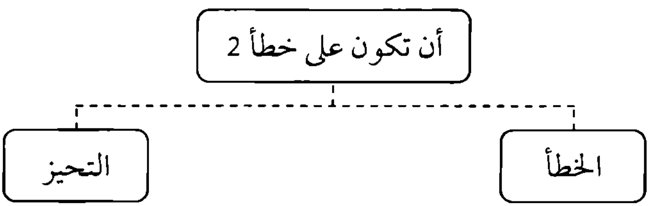
مثال (بيع جرائد): في المساء أو العطل المختلفة؟

الطرف (أ): مع عمل الأطفال في أوقات العطل فقط.

الطرف (ب): ضد عمل الأطفال تحت أي ظرف.

استمع لوجهات النظر المطروحة وبيّن نقاط المبالغة والتجاهل.

أن تكون على خطأ (2)



أشكال الخطأ:

1- فهم الحقيقة خطأ.

مثال: يبعد القمر عن الأرض 500 ألف ميل، الصحيح 250 ألف ميل.

2- أخطاء التعرف والتمييز.

مثال: هذه سيارة نيسان (خطأ) والصحيح: مرسيدس.

3- الخطأ في تفسير الرأي المخالف.

مثال: أنت مع تعذيب السجناء (خطأ). مع تشديد عقوبات السجن (الصحيح).

أشكال التحيز:

1- أن تكون لديك فكرة ثابتة بأن الطرف الآخر مرفوض (غبي...) ولذا فإن كل ما يقوله خطأ.

2- عندما يكون لديك فكرة ثابتة أن هناك طريقة واحدة لفهم الأمور، وهي ← طريقتك!! .

3- لديك مجموعة أفكار ثابتة – في أصلها خطأ، وأن لا تقبل عنها بديلاً ← جميع سائقي المرسيدس لصوص!!

تمرين: ____

هل هناك جدوى من تعليم التفكير للناس؟

أثيرت حول هذه المسألة النقاط التالية:

- الناس ينفذون ما يقال لهم، ولو تعلموا التفكير فإنهم سيثيرون المشاكل. (..........).
- أنت مولود بمعدل ذكاء ثابت، وليس لأي شيء بعد ذلك أثر. (..........).
- التفكير مهم فقط عندما تكون هناك مشاكل عويصة. (..........).
- الأذكياء جيدون دائماً في التفكير. (..........).

2

مهارات أساسية لبناء الشخصية

- مهارة التعامل مع الآخرين.
- مهارة المحادثة (طريقة حديث الناس).
- مهارة الفراسة (قراءة الآخرين).
- مهارة التحكم بالذات.
- مهارة الألفة.
- مهارة امتلاك العواطف الإيجابية.
- مهارة التفكير.
- مهارة التحدث عن الذات.
- مهارة التحكم بالأحداث.
- مهارة الحوار.
- مهارة الإقناع.
- مهارة التحكم بالغضب.

1- مهارة التعامل مع الآخرين

إنها مجموعة القواعد التي يجب على كل إنسان أن يكون مطلعاً عليها مؤمناً بها إذا أرد أن يحقق ما يرجوه من فوائد.

1 - احترام وتقبل الآخرين كما هم «احترام رؤية الشخص الآخر للعالم ما لم تصطدم بالشرع».

فإذا أردت التأثير في أحد فلا تبدأ بالاصطدام معه بل تجاهل ما بينكما من خلاف في البداية لأنك إذا وصلت إلى قلبه سهل عليك الوصول إلى عقله بعد ذلك.

هل لهذه القاعدة أصل شرعي؟؟

قال تعالى: ﴿وَإِنْ أَحَدٌ مِّنَ ٱلْمُشْرِكِينَ ٱسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّىٰ يَسْمَعَ كَلَٰمَ ٱللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُۥ﴾ [التوبة:6].

فأنت هنا مأمور بتوفير الحماية للمشرك لإسماعه كلام الحق تبارك وتعالى.

وروى الإمام أحمد أن النبي ﷺ مرّ بلصين أثناء هجرته فقال لهما: من أنتما؟ فقالا: نحن المهانان. فقال: بل أنتما المكرمان - إن شاء الله. فأسلما ولحقا به إلى المدينة.

فانظر كيف استطاع النبي الكريم التأثير في هذين اللصين بعد أن تقبلهما بهدف التغيير فحقق ما أراد.

2- **الخريطة ليست هي المنطقة:** هذه الفرضية وضعها عالِم الرياضيات كرزبسكي وقد قصد بالخريطة إدراك الشخص للعالم وما تعنيه الأشياء بالنسبة له هذه الخريطة تتضمن الشبكة العصبية للعقل.

أما المنطقة فهي الحياة أو الواقع.

فالإدراك ليس بالضرورة أن يكون هو عين الواقع فكل منا يرى العالم من خلال مرشحاته الإدراكية (خارطته) لذا فقد لا يرى الأشياء على حقيقتها.

إن رأيك في الحياة لا يعبر عن الحياة ذاتها وإنما هو وجهة نظر فقط وعندما تغير وجهة نظرك هذه سيتغير معنى الحياة بالنسبة لك.

- إذا لاحظت أن وجهة نظرك الشخصية حول السلوكات والأحداث تشكل رؤية مختلفة عن الآخرين فتذكر أن لكل شخص خريطته الشخصية.
- أن عدد الخرائط الذهنية هو بعدد البشر في هذا الوجود، لاحظ مثلاً ما يدور من نقاش حول موضوع ما في محيط عملك وكيف تختلف الرؤى لاختلاف الخرائط. عليك هنا أن تبحث عن الحقيقة بدلاً من التمسك بخريطتك الخاصة.

تدريب:

فكّر في شخص تختلف معه كثيراً وضع قائمة بالمرشحات العقلية التي شكلت خارطة كل منكما (معتقدات – قيم – تأثيرات بيئية ....).

ماذا تلاحظ في مشاعرك الآن حيال هذا الشخص؟؟ حتماً ستحس أنك أكثر تقبلاً وتفهماً له.. إن خرائطنا هي التي تحدد سلوكنا وتفكيرنا ومشاعرنا وإنجازاتنا فإذا حصل تغير في العالم فإن الإنسان لا يدركه إلا إذا حصل تغير في الخارطة التي في ذهنه، ولكن إذا حصل تغير في الخارطة فإن العالم يكون قد

تغير، وبذلك فإن بوسع الإنسان أن يغير العالم عن طريق تغيير الخارطة ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد:11].

3- **وراء كل سلوك نية إيجابية:** علينا أن نفرق بين سلوك الشخص وبين نواياه، فليس ضرورياً أن يعبر السلوك السيئ عن نية سيئة، فالناس ليسوا أنماط سلوكهم.

- نحن في تعاملنا نقع في خطأ فادح عندما نركز على السلوك الذي لا يعجبنا ولا ننظر إلى دوافع هذا السلوك.

قال تعالى: ﴿فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنِّي بَرِيٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ﴾ [الشعراء:216]. وذلك إبقاءً على الروابط الإنسانية.

ولنتذكر أن الخوارج الذين كفروا علياً وقاتلوه كانت لديهم نية إيجابية، وأن حاطب بن أبي بلتعة عندما كتب للمشركين يخبرهم بمسير رسول الله ﷺ كانت لديه نية إيجابية.

تدريب:

تذكر شخصاً أساء إليك في موقف ما وما زلت متضايقاً من هذا الإساءة.. ابحث عن النية الإيجابية وراء سلوكه الذي أزعجك وفكّر في دوافعه..

بماذا تشعر نحوه الآن ... ؟

4- **يبذل الناس أقصى ما في استطاعتهم بالمصادر المتوفرة لديهم.**

تدريب:

استحضر في مخيلتك الآن أسوأ قرار اتخذته في حياتك وطال ندمك عليه.. عش في أجوائه .. تذكر التفاصيل .. الآن بماذا تحس؟؟

إنه بلا شك شعور سلبي محطم.

ولكن لو عدت إلى نفسك وتذكرت أن هذا أفضل ما كان متاحاً لك في ضوء مصادرك وخبراتك في ذلك الوقت لاختلف شعورك.

إن من الحمق أن تنظر إلى قراراتك في الماضي فتحاكم نفسك عليها بمصادرك الحالية فأنت اليوم غيرك بالأمس، وتذكر أن لو تفتح عمل الشيطان، وتحبط الإنسان، وتحطم إرادته، وتجعله أسيراً للماضي يضعه أمامه بديلاً عن المستقبل، لذلك جاء نهي النبي ﷺ : «فلا تقل: لو أني فعلت كذا لكان كذا وكذا، ولكن قل: قدّر الله وما شاء فعل».

- فأنت وغيرك - إذن - يتخذون قراراتهم واختياراتهم في ضوء ما هو متاح لهم وطبقاً للخريطة الذهنية الخاصة بكل منهم، فإذا ما بدا لك سلوك ما غير مقبول فتذكر أن هذا السلوك يمثل الاختيار الأفضل لصاحبه.

لا وجود لأشخاص مقاومين إنما هناك رجال اتصال مستبدين برأيهم.

إن عناد وتصلب شخص في موقف ما لا يعني أن هذه صفة دائمة فيه ومثال ذلك موقف أبي بكر ﷺ في حرب مانعي الزكاة فقد اتخذ موقفاً حازماً صلباً لم يكن متوقعاً منه فهو المعروف بلينه ورقته.

تدريب:

كيف تصنع مع شخص متصلب في موقف ما ويرفض تغيير موقفه؟

1- اختر ما يعرف بمفهوم المشاركة (قم بشرح وجهة نظرك).

2- اسأله بعد ذلك إن كانت وجهة نظرك مفهومة لديه.

3- اطلب رأيه في وجهة نظرك وأظهر اهتمامك برأيه وحرصك على سماعه.

بهذا تكون قد ساعدته على الخروج من حالة التصلب وإبداء المزيد من المرونة والتفتح الذهني.

6- **يكمن معنى الاتصال في الاستجابة التي تحصل عليها.**

- إن طريقة تبليغك لأفكارك سوف تحدد نوع الاستجابة التي ستصل إليها، فإذا أدليت ببلاغ وجاءت الاستجابة على غير ما كنت تتوقع فجرب طريقة أخرى في التبليغ إلى أن تحصل على ما تريد.
- إذا كانت أساليبك في التعامل سيئة فلا تتوقع أن تحصل على نتائج تسرك فسلامة الانتهاء من سلامة الابتداء.

7- **الشخص الأكثر مرونة هو الذي يسيطر على الموقف.**

- يقول العلماء: إن سبب انقراض الديناصور يعود إلى عدم قدرته على التأقلم مع البيئة من حوله بعكس وحيد القرن الذي استطاع التأقلم فبقى إلى يومنا هذا.
- في الستينات كانت الساعات السويسرية هي الأكثر انتشاراً في العالم وكان نصيبها 90٪ من السوق العالمي وهي لا تحتل الآن أكثر من 10٪ فلماذا؟

إن السبب يعود إلى عدم مرونة الإدارة السويسرية وعدم التعديل السريع في خطط عملها لكي تتماشى مع احتياجات المستهلك.

هناك قصة تروى عن أحد صيادي السمك الذي كان كلما خرجت في شبكته سمكة كبيرة قذف بها في الماء بينما يحتفظ بالصغيرة فقط فتعجب الحاضرون من شأنه وطالبوه ببيان السر فيما يقوم به.

فقال: ليس في الأمر سراً كل ما هنالك أنني لا أمتلك إلا مقلاة صغيرة وهي بالتأكيد لا تتسع للسمك الكبير.

تذكر دائماً أن المرن هو الذي يقود الجامد ألا ترى إلى السيارة الجامدة الضخمة يقودها جزء صغير مرن هو المقود، لذلك كن دائماً مستعداً للتكيف مع المواقف الجديدة كن هيناً ليناً مع الجميع، أكثر من مرونتك تكثر من تحكمك.

8- **ليس هناك فشل ولكن هناك خبرات وتجارب**. بعد عشرة آلاف تجربة نجح توماس أديسون في اكتشاف المصباح الكهربائي وبسؤاله عن سبب فشله (9999) مرة من قبل كانت إجابته: أنا لم أفشل ولكني اكتشفت (9999) طريقة غير ناجحة كانت هي السبب في وصولي أخيراً للمصباح الكهربائي.

أما والت ديزني فقد واجه صعوبات شخصية تسببت في إفلاسه سبع مرات ولكنه اكتسب خبرات عظيمة من هذه التحديات جعلته ينجح أخيراً في بناء مدينة الألعاب العالمية المشهورة المسماة باسمه.

وهذا هنري فورد صاحب شركة فورد العالمية أفلس ست مرات قبل أن تصبح سيارات فورد ناجحة ومشهورة على مستوى العالم.

تذكر الحكمة اليابانية التي تقول: إذا وقعت سبع مرات فقف ثمانٍ، وإذا وقعت ثمان مرات فقف تسعاً، وأنك مهما بدا لك أنك أخفقت في الوقت الحاضر فقد اكتسبت خبرات رائعة ستمكنك من تحقيق أهدافك فيما بعد.

إن المتفائلين ينظرون للإخفاق على أنه خبرات تعليمية أو مجرد تحديات لتعديل منهجهم في الحياة، أما المتشائمون فهم ينظرون إلى الفشل نظرة ذاتية ويفسرونه على أنه دليل على نقص عميق وعيب في الشخصية.

9- **يتم الاتصال الإنساني على مستويين الواعي واللاواعي**:

- الوعي: مكان تحليل المعلومات.
- اللاوعي: مكان تخزينها.

لكل شخص مستويان من الاتصالات العقلية التي تحدد مصيره وتجعله يتصرف بطريقة أو بأخرى، هذان المستويان هما:

1- العقل الواعي: وهو الذي يعي ما يحدث الآن ويقوم ببرمجة العقل اللاواعي.

2- العقل اللاواعي: يقوم بتخزين المعلومات دون أن يعي منها شيئاً ولكن يتصرف حسب برمجته فإذا قال شخص لنفسه مثلاً: إنه يخاف ركوب الطائرة وكرر هذه الرسالة أكثر من مرة مع إضافة شعوره وأحاسيسه، هنا يقوم العقل اللاواعي ببرمجة ذلك، ثم يخرج هذه البرمجة في الوقت المناسب لكي يمنع هذا الشخص من ركوب الطائرات، ويستمر هذا الحال إلى أن يقرر هذا الشخص التخلص من خوفه فيبدأ العقل الواعي ببرمجة العقل اللاواعي برمجة جديدة تخلص الشخص من خوفه ليسافر بعد ذلك دون خوف.

إذن علينا أن نغير البرمجة السلبية التي تسبب لنا أحاسيس سلبية ونلاحظ ما نقول لأنفسنا قبل أن يبرمج ذلك في عقلنا اللاواعي وعلينا أن نلاحظ كذلك ما يقوله عنا الآخرون من آراء قد تسبب لنا برمجة سلبية.

2- مهارة المحادثة

(طريقة حديث الناس)

يُصَنَّف الناس وفق طريقة حديثهم إلى أنماط ثلاثة:

أولاً: النمط الصوري:

وصاحب هذا النمط ينظر إلى العالم ويتعامل معه من خلال الصورة عند الحديث عن المعاني المجردة يحولها إلى صور مشاهدة.

سمات النمط الصوري:

1. سريع الكلام، لماذا؟ لأنه يلاحق صوراً والصور سريعة لارتباطها بالضوء.
2. اجتماعي.

3. حليم وواسع الصدر.
4. يحب العمل الجماعي.
5. كريم ويثق بالآخرين.
6. عيناه تتجهان إلى الأعلى أثناء الحديث.
7. حركات يديه تكون للأعلى كذلك.
8. يهتم بمظهره.
9. يعشق الصور.
10. يلاحظ بدقة تفاصيل الشيء الذي يشاهده.
11. دقيق الملاحظة في الأخطاء الإملائية المكتوبة.
12. يحب الترتيب والنظام ويكره الفوضى.
13. نبرة صوته عالية.
14. لديه ضعف في تذكر المعلومات الشفوية، لذلك فهو يكتب أو يرسم ما يسمعه ويشاهده ليتذكر.
15. لديه القدرة على القراءة السريعة.
16. محب للسيطرة.
17. متهور في قراراته.
18. قلق ومتوتر في أكثر الأحيان.
19. يميل إلى الاختصار ولا يصبر على التفاصيل.
20. يهتم بالملصقات الحائطية.
21. لا يطيق أن يرى شيئاً في غير مكانه.
22. متسرع في الرد على الآخرين.
23. يأكل بسرعة.
24. يتحرك بسرعة.
25. يتنفس بسرعة.

26. يفضل الجلوس في المقاعد الأمامية.
27. يكثر من الحديث عن المستقبل.

كلمات يكثر صاحب النمط الصوري من استخدامها:

نظر، رؤية، ظهور، تصور، مشهد، معرض، عرض، كشف، لمعان، وضوح، عين، ملاحظة، تحديق، مراقبة، صفاء، روضة، ألوان، ظلام، فجر، أصيل، شروق، قمر، مغيب، انعكاس، بريق، رسوم، شاشة، أفق، بصر، أصباغ، منظر، ظلال، وجهة نظر، من هذا المنظور، نفق مظلم، عين ساهرة، صورة مشوشة .. إلخ.

ثانياً: النمط السمعي:

ينظر إلى العالم ويتعامل معه من خلال السمع، وإذا تحدث عبّر بكلمات تحتوي على سمعيات.

سمات النمط السمعي:

1. يتحدث مع الآخرين كثيراً.
2. بطيء الكلام.
3. يحب الاستماع ويفضله على المشاهدة.
4. عيناه تكونان على مستوى أذنيه وهو يتحدث.
5. يحب العمل في الوظائف التي يكثر فيها استخدام الكلمة: (محامي، مدرس، كاتب، مذيع... الخ).
6. منصت جيد.
7. سريع الحفظ.
8. يحب المناظرات.
9. كثير الأسئلة.

10. يفضل التحدث على الكتابة.
11. يتحدث مع ذاته بصمت.
12. منطقي وعقلاني
13. متزن في قراراته.
14. لديه اهتمام شديد بالوقت ويعرف قيمته.
15. يدندن مع نفسه كثيراً.
16. يتذكر ما يسمعه بسهولة.
17. يقدر من يحترمه.
18. يقرأ بصوت مسموع.

كلمات يكثر السمعي من استخدامها:

سمع، ضوضاء، نغمة، ضجيج، إزعاج، حوار، جدال، نقاش، صمت، إصغاء، همس، ثرثرة، سؤال، إجابة، صياح، تغريد، صهيل، صوت، سليط اللسان، أجراس الخطر، صفارة، جرس، ينصت باهتمام، قوة الكلمة، خطابة، ترنم، نغمات، رطانة، طرق، عزف، رعد، أخرس، كلام الناس، قول الحقيقة، عبارات الود والثناء.

ثالثاً: النمط الحسي:

ينظر إلى العالم من خلال الأحاسيس والمشاعر ويتعلم من خلال اللمس والتجربة.

سمات النمط الحسي:

1. هادئ.
2. يتحدث بصوت منخفض.
3. كثير الحركة.
4. يحب الصمت.

5. يميل إلى الأعمال اليدوية (تجارة، زراعة، ميكانيكا).
6. يتعلم من خلال التجربة بيده (اللمس).
7. يقترب كثيراً ممن يتحدث معه.
8. يحب الشعر والموسيقى.
9. وفي للماضي وذكرياته.
10. يهتم كثيراً بالبيئة المحيطة به (الروائح، السجاد، المقاعد .. الخ).
11. يفضل الجلوس في المقاعد الخلفية.
12. تتجه عيناه للأسفل أثناء الحديث.
13. يكره التجديد والمغامرة.
14. صاحب ضمير يقظ.
15. شديد الإحساس بالمسؤولية.
16. منعزل وانطوائي.
17. ضعيف الثقة بنفسه.
18. لا يحب الجلوس على الكرسي.

كلمات يكثر الحسي من استخدامها:

شعور، إحساس، لمسة، إمساك، انزلاق، خشن، ناعم، صلب، لين، معاناة، صدمة، سحق، حكة، سطح، شد، سرور، ساخن، هم، خوف، جرح، ألم، كآبة، حزن، فرح، ضيق، ضغط، يغلي من الغضب، قبضة حديدية، ألم في الظهر، أعصاب باردة، أساس متين، يجرح كرامته، يخدش شعوره، يضبط أعصابه..

نشاط (1): (يظهر إلى أي نمط تنتمي)

ضع دائرة رقم الإجابة التي تناسب حالتك:

1- يقطع تركيزي في العمل أو القراءة:

أ- الأغراض والأوراق المبعثرة أو تلك الموجودة على مكتب.

ب- الأصوات الخارجي.
ج- حركة الأشخاص أمامي.

2- يلفت انتباهي:
أ- صور الدعايات في الشارع أو التلفزيون أو الجريدة.
ب- المقطوعات الموسيقية، الأناشيد، الألحان.
ج- من يعمل بيده أو يصمم شيئاً باستخدام يديه.

3- عندما أتحدث على الآخرين فإن نبرة صوتي:
أ- سريعة وأحرك يدي في الهواء.
ب- وسط وأميل برأسي يميناً وشمالاً.
ج- هادئة.

4- عندما أقابل شخصاً تعرفت عليه حديثاً ثم رأيته بعد أسبوع:
أ- أتذكر وجهه والمكان الذي تعرفت عليه فيه فقط.
ب- أتذكر كلماته وعباراته واسمه بسهولة.
ج- أتذكر ماذا عملت معه والعواطف والمشاعر المصاحبة.

5- إذا قرأت قصة أو شاهدتها في التلفاز:
أ- أتذكرها من خلال الوجوه والأماكن.
ب- أتذكرها من خلال أفضل ما سمعت من عبارات.
ج- أتذكرها من خلال الأحداث وحركات الممثلين.

6- عندما يتحدث إليك شخص تقابله لأول مرة:
أ- تركز على وجهه.
ب- تركز على كلماته.
ج- تركز على حركات جسمه.

7- لو كنت في حفلة حين تتذكر هل الأسهل عندك تذكر:
أ- ما شاهدت، وجوه الأشخاص، ومشاهد الحفل.

ب- ما سمعت، أسماء الأشخاص، النكات، القصص.

ج- ما شعرت به، ما جربته، وكيف كان ذلك.

8- لو أردت أن تقوي ذاكرتك فأنت تفضل:

أ- كتابة الشيء المراد تذكره أكثر من مرة.

ب- ترديد الشيء المراد ذكره أكثر من مرة.

ج- تعمل الشيء المراد تذكره بيدك أو جزء من جسمك أكثر من مرة.

9- إذا غضبت:

أ- تكون صامت ولا تتكلم.

ب- ترفع صوتك بشدة.

ج- قد تمسك بعض الأشياء وترميها بغضب.

10- في حالة سكوتك وهدوئك:

أ- تنظر هنا وهناك أو ترسم أشكالاً على الورق.

ب- تتحدث مع نفسك أو مع الآخرين.

ج- تتململ وتمشي هنا وهناك.

11- أنت تستخدم الكلمات أو العبارات التالية كثيراً:

أ- تصور، شوف، أوضح لك، وجهة نظري.

ب- أقول لك، اسمع مني، قل لي.

ج- أحس، أشعر، يؤلمني.

12- وأنت تعلم شيئاً جديداً في العمل:

أ- تفضل القراءة ومشاهدة الرسوم التوضيحية والأشكال.

ب- أن تسمع وتحضر محاضرات.

ج- أن تندمج في الشيء الذي تتعلمه فتحركه بيدك مثلاً.

13- اشتريت جهاز كمبيوتر وفتحت العلبة فأنت أولاً:

أ- تقرأ التعليمات وتنظر إلى الأشكال التوضيحية.

ب- تبحث عن شخص يعلمك كيف تشغل الجهاز.

ج- تشغل الجهاز وتضع يدك على كل زر فيه.

الآن قم بإحصاء عدد المرات التي كان اختيارك فيها:

(أ)

(ب)

(ج)

- إذا غلب عليك الاختيار (أ) فأنت بصري.
- إذا غلب عليك الاختيار (ب) فأنت سمعي.
- إذا غلب عليك الاختيار (ج) فأنت حسي.

والأفضل أن تكون متوازناً بين النظم الثلاثة ..

3- مهارة الفراسة

(مهارة قراءة الآخرين)

لقد عرف علم الفراسة منذ أقدم العصور فماذا تعني الفراسة؟

الفراسة: تعني التعرف على بواطن الأمور من ظواهرها أو هي القدرة على قراءة ما يدور في خلد الآخرين من خلال الإشارات والتعبيرات اللاإرادية التي تصدر عنهم.

وأول من عرف عنه الاهتمام بهذا العلم هو (أبقراط 450 ق.م) وقد قسم البشر إلى أقسام أربعة:

1- النمط الصفراوي: ويتميز بحدة الطبع وتقلب المزاج.

2- السوداوي: ويتميز بالاكتئاب والنظر إلى الحياة نظرة سوداء.

3- النمط الليمفاوي: وهو البارد في طبعه الجاف المتبلد المشاعر.

4- النمط الدموي: ويتميز بالمرح والتفاؤل والإقبال على الحياة.

ومن أقدم المتفرسين الذين عرفهم التاريخ زوبيروس الذي وصف سقراط عندما قابله للمرة الأولى بأنه غبي وممل وثرثار فلما نقل إلى ذلك سقراط ضحك ثم قال:

صدق لقد كنت كذلك قبل أن تهذبني الفلسفة.

هل كان لعلماء المسلمين إسهام في هذا الميدان؟؟

نعم.. ولكنهم للأسف الشديد كانوا مقلدين لمن سبقهم فقد كتب في هذا العلم الرازي وكتابة مطبوع ومتداول وكتب ابن سينا فلم يأتِ بجديد.

حتى جاء ابن القيم (751هـ) حيث كتب فصلاً رائعاً في كتابه مدارج السالكين في هذا العلم وذكر الشافعي كمثال على المتفرسين كما أشار إلى شيخه ابن تيمية الذي أخبر بمجيء التتار إلى بلاد الشام قبل أن يتحركوا نحوها بثلاث سنين.

وقد قسم ابن القيم الفراسة إلى ثلاثة أقسام:

1- **فراسة إيمانية**: وهي نور يقذفه الله في قلب عبده المؤمن فيفرق به بين الحق والباطل واستدل على هذا القسم بقوله تعالى: ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَءَامِنُوا۟ بِرَسُولِهِۦ يُؤْتِكُمْ كِفْلَيْنِ مِن رَّحْمَتِهِۦ وَيَجْعَل لَّكُمْ نُورًا تَمْشُونَ بِهِۦ ﴾ [الحديد:28].

2- **فراسة رياضية**: وتقوم على الجوع والسهر والرياضة الروحية، وهذه يشترك فيها المسلم وغيره ولا تدل على صلاح أو ولاية.

3- **فراسة خلقية**: وتعني الاستدلال بالخلق على الخلق لما بينهما من ارتباط وتشاكل اقتضته حكمة الخالق كالاستدلال بالصغر المتناهي للرأس على صغر العقل وبكبره على جمال الخلق، وأصل هذا النوع كما يقول ابن القيم أن اعتدال الخلقة من اعتدال المزاج والروح وبحسب انحراف الخلقة عن الاعتدال يقع الانحراف في الأخلاق والأعمال.

ضروب الفراسة في القرآن:

جاءت الفراسة في كتاب الله على ثلاثة أضرب:

1- **فراسة النظر**: والدليل عليها قوله تعالى: ﴿لِلْفُقَرَآءِ ٱلَّذِينَ أُحْصِرُواْ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ لَا يَسْتَطِيعُونَ ضَرْبًا فِى ٱلْأَرْضِ يَحْسَبُهُمُ ٱلْجَاهِلُ أَغْنِيَآءَ مِنَ ٱلتَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُم بِسِيمَٰهُمْ لَا يَسْـَٔلُونَ ٱلنَّاسَ إِلْحَافًا ...﴾ [البقرة:273].

قال المفسرون: الجاهل هنا من لا علم له بالفراسة.

وقال تعالى: ﴿سِيمَاهُمْ فِى وُجُوهِهِم مِّنْ أَثَرِ ٱلسُّجُودِ﴾ [الفتح:29].

فهؤلاء يعرفهم الناس من وجوههم حيث يستدلون من خلالها على صلاحهم وتقواهم.

وقال تعالى في شأن المنافقين الذين خفيت أشخاصهم عن الناس:

﴿وَلَوْ نَشَآءُ لَأَرَيْنَٰكَهُمْ فَلَعَرَفْتَهُم بِسِيمَٰهُمْ﴾ [محمد:30].

فالله يخبر نبيه ﷺ أنه يستطيع معرفة هؤلاء من خلال التفرس.

2- **فراسة بالسمع**: قال تعالى: ﴿وَلَوْ نَشَآءُ لَأَرَيْنَٰكَهُمْ فَلَعَرَفْتَهُم بِسِيمَٰهُمْ وَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِى لَحْنِ ٱلْقَوْلِ﴾ [محمد:30]. فنبرة أصواتهم وطريقتهم في الحديث تدل المتفرس عليهم مع خفاء شأنهم على عموم الناس.

3- **فراسة الحس**: وقد أشار إليها القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَءَامِنُواْ بِرَسُولِهِۦ يُؤۡتِكُمۡ كِفۡلَيۡنِ مِن رَّحۡمَتِهِۦ وَيَجۡعَل لَّكُمۡ نُورٗا تَمۡشُونَ بِهِۦ...﴾ [الحديد:28].

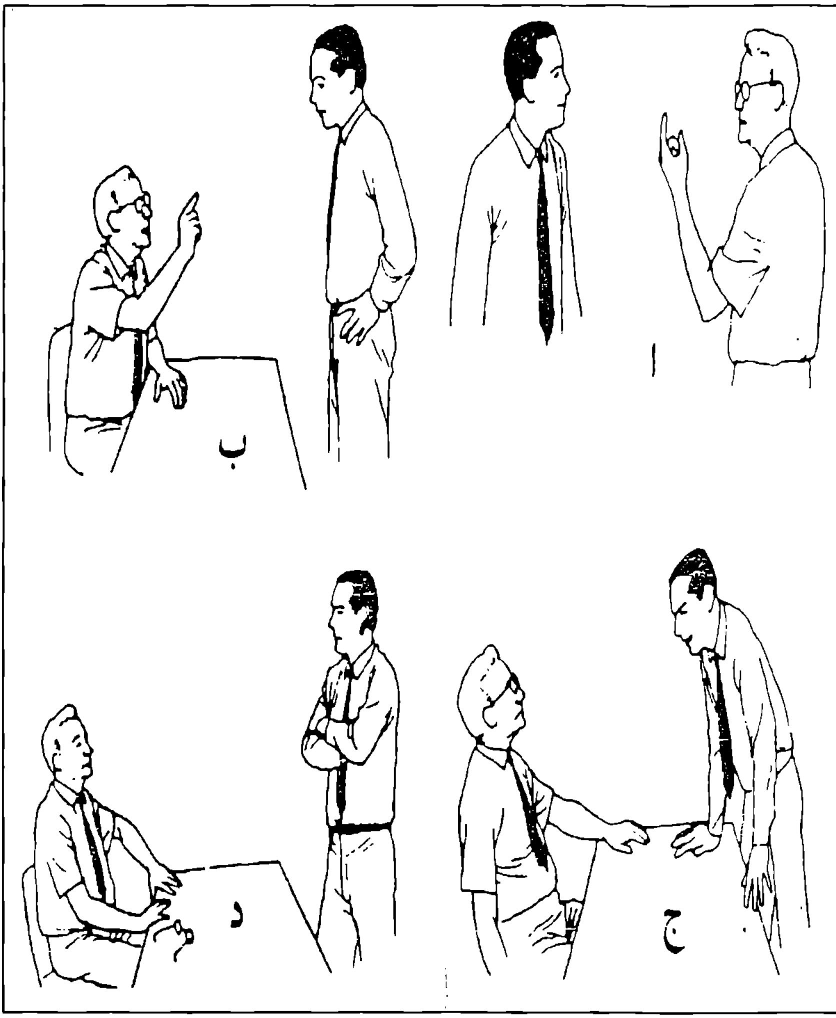
تدريبات على قراءة الآخرين:

1- لمس الأنف بالسبابة أثناء الحديث: إنها إشارة عالمية دالة على التردد والشك. كان البروفيسور بيرهويل في نقاش مع أحد طلابه فسأله عن رأيه في أحد كتبه فقال: كتاب رائع جداً فردّ عليه فوراً: أنت تكذب. كيف عرف البروفيسور أن تلميذه يكذب؟؟ لأنه لمس أنفه بسبابته قبل أن يجيب.
2- إخفاء الفم باليد: إشارة إلى كلام قاله الشخص وهو نادم عليه ومندهش لما قال.
3- وضع اليدين على الردفين أثناء الوقوف أو المشي، هذا يعبر عن رغبته في الوصول بسرعة وفي حال الوقوف هو وضع استعداد.
4- عقد الذراعين على الصدر: هي عند الأطفال تعني التحدي لأوامر الكبار وهو عند الكبار تعني الرغبة في الدفاع عن النفس والتحدي.
5- من يمشي ويداه في جيوبه حتى في الصيف: هذا شخص يميل إلى الشك والكتمان وغالباً ما يلعب دور مثير السوء أو محامي الشيطان.
6- التكوين الهرمي باليد: إشارة على الثقة بالنفس وقد تعبر عن الغرور.
7- النظرة الجانبية: تدل على الشك والريبة وعدم الثقة.
8- من يمسك بالتلفون ويقف منتصب القامة: هذا يحدث شخصاً أعلى منه رتبة وقد يكون رئيسه في العمل.
9- من يمسك بالهاتف وقد وقف مسترخياً وخفض رأسه: هذا يتحدث مع آخر من نفس مستواه أو أقل منه وهو مسترخ تماماً.

10- مد الذراعين ووضع اليدين على المائدة في اجتماع: هذه إشارة تدل على أن الشخص قد طفح به الكيل حتى لم يعد يهتم بالعواقب.

11- وضع الذراع خلف الظهر مع قبض اليد بشدة: هذا تعبير عن الغضب وخيبة الأمل.

12- تأمل الصورة وعبّر عما فهمته منها.



13- كثرة النحنحة في كلام المتحدث: دليل على التوتر من مواجهة الجمهور.

14- النقر بالإصبع على المكتب: تعبير عن الملل.

15- كثرة الشخبطة على الورق أثناء المحادثة: دليل على السرحان.

16- قطع الشخص الاتصال البصري معك أثناء الحديث هذا دليل على الرغبة في إنهاء المقابلة.

17- قيام المدير بفتح أو إغلاق أدراج المكتب بكثرة أثناء المحادثة: هذا تعبير عن انشغال الفكر بأمر ما وإذا ما توقف التفكير توقف عن هذا الفعل تلقائياً.

18- كثرة الرمش.

19- كثرة ابتلاع الريق.

20- إخفاء الفم عند الكلام.

21- هرش الرأس أثناء الحديث.

22- النظر في الأرض.

23- هز الأكتف.

24- تجنب النظر إلى الآخر أثناء الحديث.

كل ما ذُكر من الحالات السابقة يدل على أن المتحدث يخفي شيئاً في كلامه ولا يريد الإخبار به لا سيما عند الأطفال.

4- مهارات التحكم بالذات

كثيراً ما نغدو أسرى لأغلال صنعناها بأيدينا إنها أفكارنا السلبية عن ذواتنا (برمجة سلبية للذات) هي البرمجة تحطمنا وتوقعنا في شرك الإحباط وتحد من استفادتنا من طاقاتنا وبالتالي تحد من انطلاقتنا في الحياة.

هذه الأفكار السلبية قد لا تكون صحيحة ولكنها مع الوقت أصبحت قناعات يصعب التخلص منها والتحرر من قيودها بل ستصبح سجناء لها لذلك قيل:

- راقب أفكارك لأنها ستصبح ... أفعالاً.
- راقب أفعالك لأنها ستصبح ... عادات.
- راقب عاداتك لأنها ستصبح ... طباعاً.
- راقب طباعك لأنها ستحدد ... مصيرك.

أمثلة على الأفكار السلبية عن الذات:

- أنا لا أصلح للخطابة.
- أنا لا أجرؤ على مواجهة الناس.
- أنا لا أصلح للإدارة.
- أنا لا أستطيع إقناع الآخرين.
- أنا لا أستطيع التفوق.
- أنا فاشل في القيادة.
- أنا عاجز عن حل مشكلاتي.

كيف تتخلص من هذه البرمجة السلبية وتبرمج ذاتك برمجة إيجابية؟

اعلم أن الإيمان طاقة معنوية هائلة فهو القوة التي تجعل منك بطلاً في أشد الأزمات التي تمر بك.

قال تعالى: ﴿ وَكَأَيِّن مِّن نَّبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُۥ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُواْ لِمَآ أَصَابَهُمۡ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَمَا ضَعُفُواْ وَمَا ٱسۡتَكَانُواْۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ [آل عمران:146].

وأوصى النبي ﷺ تلميذه ابن عباس فقال: «واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك، وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء لن يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك» (رواه الترمذي).

قال ابن القيم: «كمال الإنسان ومدره على أصلين: معرفة الحق من الباطل ثم إيثار الحق على الباطل، والعمل على إقرار الحق وإزهاق الباطل ثم العمل

بكل طاقة للسيادة والخيرية، وما تتفاوت منازل الخلق في الدنيا والآخرة إلا بقدر تفاوت منازلهم في هذين الأمرين فهما اللذان أثنى الله على أنبيائه بسببهما فقال تعالى: ﴿ وَٱذۡكُرۡ عِبَٰدَنَآ إِبۡرَٰهِيمَ وَإِسۡحَٰقَ وَيَعۡقُوبَ أُوْلِي ٱلۡأَيۡدِي وَٱلۡأَبۡصَٰرِ ﴾ [ص:45] ».

فالأيدي: القوة في تنفيذ الحق

والأبصار: البصائر في الدين.

فوصفهم بكمال إدراك الحق وكمال تنفيذه. إن ضعف الإرادة من ضعف حياة القلب.

سُئل ابن المبارك عن الجماعة فقال: أبو بكر وعمر: فقيل له: قد مات أبو بكر وعمر. قال: فلان وفلان، فقيل له قد مات فلان وفلان نريد من الأحياء، فقال: أبو حمزة السكري جماعة.

يقول انتوني روبينز صاحب كتاب «قدرات محدودة»: «إن المعتقدات هي قائد المخ فعندما تؤمن بصورة ملائمة بصحة شيء ما فإن ذلك بمثابة إشارة للمخ تخبره بكيفية تمثيل ما يحدث، إن شخصاً يتمتع بالإيمان له قوة تعادل تسعة وتسعين شخصاً لا يؤمنون، وهي على وجه التحديد السر وراء فتح الإيمان لباب التفوق، فالإيمان يرسل بأمر مباشر إلى جهازك العصبي ليصبح ما تعتقده واقعاً».

إنك لو تعاملت مع الإيمان بصورة فعالة فإنه من الممكن أن يصبح الإيمان أعمق قوة لخلق الخير في حياتك، ومن ناحية أخرى يمكن أن تكون المعتقدات التي تحد من قدراتك مدمرة بنفس قوة المعتقدات الباعثة على القوة.

مثال: هناك حالة مشهورة وموثقة ومسجلة في أرشيف الإدارة الطبية بمنطقة لوردز الفرنسية وهي حالة السيدة بيري التي أصيبت بالعمى بعدما

ضمرت الأعصاب البصرية لديها وأصبحت عديمة الجدوى، ثم قامت تلك السيدة بزيارة الإدارة الطبية وحققت ما وُصف في وقته بأنه معجزة طبية، حيث استطاعت تلك السيدة استعادة بصرها لأن عقلها الباطن استجاب للاعتقاد الذي بداخلها بإمكانية الشفاء، حيث كان لديها ثقة تامة في شفائها ووفقاً لهذا الاعتقاد استجاب العقل الباطن وأطلق سراح جميع قوى الشفاء الكائنة في داخلها فعادت الحياة إلى عصبها البصري كان ذلك عام 1955.

خطوات التحكم الإيجابية للذات:

1- دوِّن على ورقة خمسة معتقدات سلبية عن ذاتك لها تأثير سلبي عليك «اكتبها بخط قبيح وبلون لا تحبه».
2- مزِّق هذه الورقة وارمها بعيداً.
3- اكتب الآن خمسة معتقدات إيجابية عن ذاتك. «أنا قوي، أنا أقدر على ذلك، أنا أجيد كذا، أنا بارع في كذا ...» .
4- احتفظ بهذه الورقة معك دوماً.
5- اقرأ الرسالة الأولى لعشر مرات بإحساس قوي.
6- أغمض عينيك وتخيل نفسك بشكلك الجديد.
7- افتح عينيك واحذر أن ترسل إلى عقلك الباطن شيئاً سلبياً منذ اليوم.
8- في اليوم التالي أقرأ الرسالة الثانية بنفس الطريقة ...
9- وإذا وصلتك أي رسالة سلبية من الآخرين قم بإلغائها فوراً واستبدالها بأخرى إيجابية واستشعر بأن لديك القوة لذلك.
10- كرر هذا التمرين وبهذه الكيفية لمدة شهر.
11- لاحظ التغير في حياتك بعد ذلك واستمتع بحياة جديدة.

إطار الإدراك:

ما المقصود بإطار الإدراك؟

مجموعة أسئلة يستخدمها الشخص لا شعورياً وتكون السبب في تكوين شعوره وأحاسيسه وتؤثر بالتالي في تصرفاته والنتائج التي يحصل عليها ويتكون هذا الإطار من جزأين هما:

١- **الإطار السلبي**: وأكثر الناس يفكرون ضمن هذا الإطار وهذا يقودهم إلى:

أ- الإحساس بشعور سلبي.

ب- الوقوف مكتوفي الأيدي أمام المشكلات.

ج- إلقاء اللوم على الآخرين.

د- ضياع فرص عديدة في الحياة.

تدريب:

يجلس شخصان متقابلان ليتبادلا الإجابة على هذه الأسئلة:

(فكر في مشكلة تؤرقك في حياتك).

أ- ما مشكلتك؟

ب- ما سبب هذه المشكلة؟

ج- منذ متى وأنت تعاني من هذه المشكلة؟

د- ما أضرار هذه المشكلة عليك؟

ه- من الذي سبب لك هذه المشكلة؟

و- ما أسوأ وقت عشت خلاله هذه المشكلة؟

بماذا تشعر الآن ؟؟

حتماً ستشعر بشعور سلبي لأن الإطار السلبي لن يقود إلا إلى شعور سلبي، وإحساس بعدم القدرة ولوم الآخرين.

2- **الإطار الإيجابي**: وقلة من الناس من يفكرون ضمن هذا الإطار.

جرّب الآن إجراء نفس التمرين ولكن ضمن الإطار الإيجابي ولاحظ الفرق. (فكر في نفس المشكلة).

أ- ماذا تريد؟

ب- متى تريد تحقيق ذلك؟

ج- ماذا سيتحسن في حياتك إذ حققت ما تريد؟

د- ما المصادر المتوفرة لديك لحل مشكلتك؟

ه- ما التحديات التي يمكن أن تواجهك؟

و- ما أفضل طريقة للتغلب على هذه التحديات؟

ز- ماذا يجب عليك أن تفعل الآن لتحقيق ما تريد؟

ما الذي تحس به الآن ؟؟

إنه شعور إيجابي مع انك فكرت في نفس المشكلة ولكن ضمن الإطار الإيجابية الذي يمنحك الثقة والتفاؤل بما هو أفضل.

ابتداءً من اليوم لاحظ كيف تسأل نفسك وتتحاور معها وابتعد عن الإطار السلبي الذي يشعرك باليأس والإحباط ويحد من انطلاقك في الحياة.

تمرين الربط أو الإرساء:

لكل حالة ذهنية مشاعر متحدة معها، فحالة الإشراق والتألق تصاحبها مشاعر الثقة بالنفس، وحالة الحزن تصاحبها مشاعر الهزيمة والقلق، لهذه المشاعر أثر عظيم على التفكير والسلوك.

كيف يمكننا الحصول على المشاعر الإيجابية في الأوقات التي نحتاجها؟ كيف يمكننا إطلاقها كما نطلق زناد النار ؟؟

هذا ما ستتعرف عليه فيما يُعرف بالربط أو الإرساء.

والإرساء يعني: ربط الحالة الذهنية أو السلوك بإشارة أو منبه.

مثال: وأنت تسير في أحد الشوارع قد تمر بشجرة معينة فما أن تراها حتى يقفز إلى مخيلتك سيل من الذكريات فتغرق فيها فتمنحك سعادة وحبوراً وأملاً واطمئناناً، أو حزناً وألماً ويأساً وذلك تبعاً لما هو مختزن لديك من ذكريات مع صديق أو قريب، وهذه الذكريات ارتبطت بهذه الشجرة، فما أن شاهدتها حتى غمرتك هذه المشاعر الإيجابية أو السلبية.

هدف تمرين الربط أو الإرساء هو استحضار المشاعر الإيجابية التي نسعى للحصول عليها في كل مواقف الحياة.

1- حدد الحالة الإيجابية التي تريدها (الثقة، التفوق...).
2- استرخ تماماً.
3- أغمض عينيك.
4- خذ نفساً عميقاً (التنفس التبادلي) وذلك بأن تفتح ثقب أنفك الأيمن وتصرف الهواء منه ثم تستنشق من نفس الجانب، وبعد ذلك تفتح ثقب الأنف الأيسر وتصرف منه الهواء ثم تستنشق من نفس الجانب وتستمر في ذلك لمدة لا تقل عن ثلاث دقائق.
5- تذكر حالة ذهنية كنت فيها متألقاً مسروراً كيوم تخرجك مثلاً من الجامعة أو ...
6- عش هذه الحالة بكل تفاصيلها ... شاهد الصورة جيداً ... لونها ... كبِّرها ... استحضر الأصوات ... اندمج في الصورة ... اندمج أكثر ...
7- عندما تصبح في ذروة المشاعر أطلق الرابط الذي تريد (حركة معينة، إشارة، صوت ...).
8- كرر العملية ... وأعد إطلاق الرابط عدة مرات.

9- اخرج من هذه الحالة الذهنية (انظر إلى السقف مثلاً).
10- استخدم الرابط الآن (بماذا تشعر؟).

المفروض أن تعود إليك الحالة بإطلاق الرابط فقط وإلا فأعد التمرين حتى تصل إلى الرابط أو الإرساء.

حطّم الرابط السلبي :

هدف هذا التمرين تخليصك من الروابط أو الذكريات المؤلمة وما أكثرها في حياة كل منا.

من القصص التي تحكى عن أحد الأشخاص أنه كان كلما تصادف أن ربت أحد على ظهره أصابه اكتئاب وغمرته حالة من الحزن قوية ولم يستطع أحد حل اللغز وبعرضه على أحد الحاذقين في علم البرمجة والمتخصصين في العلاج بخط الزمن اكتشف الآتي: توفي ابن هذا الشخص شاباً يافعاً مما سبب له حزناً وألماً لا يطاقان، وجاء المعزون وكان كثير منهم كلما صافحه ربت على ظهره حتى تكوَّن لديه هذا الرابط السلبي الذي كلما حدث ذكره بفلذة كبده.

والآن إليك خطوات تحطيم الرابط السلبي:

1- تذكر موقفاً أو مشهداً مؤلماً.
2- عش هذا الحدث وكأنه يحدث الآن وأعطِ درجةً للألم الذي تحس به (٪) وأنت تستحضر هذه الصورة.
3- غيّر لون الصورة إلى أبيض وأسود.
4- انظر إلى الصورة وأنت في حالة انفصال (انفصل وابتعد).
5- اجعل الصورة مشوشة وكأنك تنظر إليها من خلال ضباب.
6- شاهد الصورة كأنها على شاشة التلفاز.
7- ابعد شاشة التلفاز إلى مسافات بعيدة ولاحظ الفرق.

أ- أبعدها 10 أمتار.

ب- أبعدها 50 متر.

ج- أبعدها 100 متر.

د- اجعلها في الفضاء عند القمر.

8- اجعلها خلفك.

9- اكسرها إلى أجزاء صغيرة مبعثرة.

10- هل زال الألم ؟؟ أم لا زال موجوداً ؟

11- إن كان له أثر كرر التجربة أكثر من مرة.

12- عندما يختفي الألم يكون قد تحقق المطلوب.

13- استحضر الآن صورة أخرى مؤلمة وسر على نفس الخطوات.

5- مهارات الألفة

المقصود بتحقيق الألفة: القدرة على تقليص الفوارق غير الواعية مع الطرف الآخر.

قال ﷺ: «الأرواح جنود مجندة فما تعارف منها ائتلف وما تناكر منها اختلف». وتعتبر الألفة أعلى مهارات الاتصال فهي شرط أساسي للتأثير على الآخرين.

ما فوائد تحقيق الألفة مع الغير؟

1- الوصول إلى مستوى تفكيره.

2- الاشتراك معه فيما يحب أو يكره.

3- تعيش مع أفكاره دون أن تحكم عليها.

لتحقيق الألفة أنت تحتاج إلى قوة الملاحظة والدقة في متابعة الحركات والأفعال التي يقوم بها الطرف الآخر لأن أعمالهم هي محور تحقيق الألفة فلا بد من الدخول إلى عالمهم أولاً.

خطوات تحقيق الألفة:

1- **توافق مع الآخر في التنفس**: فإذا استطعت ضبط معدل تنفسك مع تنفسه فقد خطوت خطوة رائعة نحو الهدف وقد لا يكون هذا سهلاً لأن سرعة التنفس تختلف من شخص إلى آخر ولكن تزامن التنفس يعني تأسيس الألفة ومع الوقت سيصبح الأمر سهلاً، فأنت تجد نفسك تأخذ نفساً عميقاً في كثير من الأحيان بعد اجتماع مثلاً أو بعد انتهاء جلسة مع شخص ما لأن حالة الألفة التي أسستها لا شعورياً أثناء الاجتماع غيرت من معدل تنفسك. حاول أن تتابع الآخر في سرعة تنفسه ويمكن ضبط ذلك من خلال ملاحظة الكتفين فكلما ارتفعا تأخذ شهيقاً. وكلما انخفضا تأخذ زفيراً حسب السرعة التي تلاحظها أمامك يعني أن تتابعه في حركات الشهيق والزفير وأن تكون متوافقاً معه في نفس الوقت.

2- **توافق معه في الصوت من حيث:**

- نبرته (عالية – وسط – هادئة).
- سرعته (سريع – وسط – بطيء).

فلا يمكن أن تحقق الألفة مع شخص صوته مرتفع بينما صوتك منخفض.

3- **توافق معه في الحركات (حركات اليدين والرجلين والرأس)**: كيف يحرك يديه؟ للأعلى أم للأسفل؟ لليمين أم للشمال؟

كيف يحرك رأسه عندما يكون جوابه نعم؟ وكيف يحرك رأسه عندما يكون جوابه لا من اليمين إلى الشمال أم من الشمال إلى اليمين؟

4- **توافق معه في تعبيرات الجسم ومن ذلك:**

أ- طريقة جلوسه: هل يضع رجلاً على رجل مثلاً؟

ب- وضع اليد على الخد.

ج- وضع اليدين على بعضهما كما في الصلاة.
د- وضع أحد الأصابع على الشفة أو الجبهة أو الصدغ.

لاحظ بدقة ما يفعله وحاكيه دون أن تشعره.

5- **جارِه في النمط**: فإن كان صورياً استخدم في خطابك كلمات وعبارات بصرية وقلل من السمعية والحسية وهكذا..

6- **استخدم أسلوب المرآة المتقاطعة**: وهذا الأسلوب نلجأ إليه عندما يصعب علينا مجاراة الطرف الآخر كأن يكون مثلاً معتاداً على حركة غير مقبولة كالعبث بأنفه بين فترة وأخرى هنا ليس ضرورياً محاكاته ولكن يمكن القيام بشيء آخر وهذا ما نطلق عليه أسلوب المرآة المتقاطعة.

إذا صعب عليك محاكاته في أي جانب مما ذكرنا فاضرب مثلاً بإصبعك ضربات خفيفة على المنضدة أو بقدمك على الأرض كلما عبث بأنفه لتصبح ضربات إصبعك أو قدمك كأنها صدى لحكة أنفه.

6- مهارة امتلاك العواطف الإيجابية

المبادئ الأربعة الخاصة بالسعادة:

1- **الهدوء النفسي الداخلي**: عندما يكون كيانك الداخلي في سلام وتكون متصلاً بذاتك الحقيقية وبعيداً عن الـ «أنا» السلبية وقيودها، وعندما تسمح لقوة الحب بأن تملأ قلبك وروحك فإن كيانك الداخلي سيجعل مقاومتك شديدة ضد أي من تأثيرات وأحداث العالم الخارجي، وستستمتع ليلاً بالنوم العميق الهادئ بصرف النظر عن الأحداث التي مررت بها خلال اليوم.

2- **الصحة السليمة والطاقة**: إن كثيراً من الناس يضعون الصحة والطاقة في آخر قائمة اهتماماتهم فالكثيرون يدمنون التدخين ويأكلون بشراهة ويبالغون في احتساء القهوة، ونادراً ما يمارسون أي رياضة، ويبدؤون في فهم

قيمة الصحة والطاقة فقط إذا انتابتهم المصائب والكوارث الصحية، وقد قال الله تعالى: ﴿وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ﴾ [البقرة:195].

ولك أن تعلم أن الطريقة التي تبرمج بها عقلك ونظام التغطية التي تتعود عليه، أو مدى مداومتك على الألعاب الرياضية، كل ذلك يؤثر على مستوى صحتك وطاقتك، فإذا كنت في صحة ممتازة ولديك طاقة عالية ستكون أكثر حماساً وأكثر شعوراً بكيانك وتكون سعادتك على درجة أعلى.

3- **الحب والعلاقات**: عندما تكون علاقاتك بالآخرين طيبة، وعندما تكون على علاقة يسودها الحب مع من حولك، وتشعر فعلاً أنهم يهتمون بك ويحتاجون إليك ستكون أكثر سعادة.

4- **تحقيق الذات**: عندما يكون عندك أهداف ذات قيم وتشعر بالحماس لتحقيقها ستجد أنك تعمل في هذا الاتجاه وسيكون شعورك تجاه ذاتك وتجاه مقدرتك على النجاح إيجابياً وستحقق أهدافك وستكون ثقتك بنفسك أكبر عندما تقوم برسم طموحات وأهداف جديدة وستشعر بأن تأثيرك في الحياة واضح وستكون بالتالي أكثر سعادة.

كيف يمكن تحويل الأحاسيس السلبية إلى أحاسيس إيجابية في الحال؟

هناك ثلاث قواعد رئيسة يمكنك عن طريقها أن تتحكم في الأحاسيس السلبية وتغيرها.

1- **تحركات الجسم**: إن الطريقة التي تحرك بها جسمك تؤثر على ذهنك وعلى أحاسيسك ولتوضيح ذلك عليك باتباع الخطوات التالية:

- إرخ أكتافك واخفض رأسك وتنفس ببطء فكر في شيء يسبب لك الضيق بدرجة كبيرة وردد قائلاً: «أنا مسرور في غاية السعادة» هل هذه الطريقة صحيحة؟ هل تعكس شعورك الحقيقي؟ بالطبع لا.

- والآن اتبع الخطوات العكسية التالية: ارفع أكتافك ورأسك إلى الأعلى وتنفس بقوة وضم قبضة يدك كما يفعل الملاكمون وردد «أنا ضعيف» هل هذه الطريقة تعكس شعورك الحقيقي؟ بالطبع لا.

في كلتا الحالتين السابقتين حركات الجسم لا تعكس الرسالة التي ترسلها أنت إلى ذهنك. وفي حالة الاكتئاب اسأل نفسك هل أنت سبب الشعور الذي ينتابك؟ ولاحظ ما يلي: أنه هو السبب في الشعور الذي ينتابه، وأن حالته النفسية هي انعكاس لحركات جسمه. نخلص من ذلك أن الطريقة التي تحرك بها جسمك تؤثر قطعاً على إحساسك.

2- **تعبيرات الوجه**: هل تعرف عدد العضلات في وجه الإنسان؟ (80) عضلة وكل عضلة متصلة بجزء معين من المخ لذلك فإذا كنت سعيداً ستبتسم وإذا كنت مسروراً ستضحك وإذا كنت في حالة من الضيق فستعبر عن ذلك بعبوس الوجه. وبتغيير تعبيرات الوجه يمكنك تغيير إحساساتك، ولنقوم بتجربة ذلك:

أ- ارسم ابتسامة على وجهك، ما الذي تشعر به وأن تبتسم.
ب- ارسم نظرة غضب وامتعاض على وجهك، ما الذي تشعر به وأنت في هذه الحالة؟

ستلاحظ أن لتعبيرات الوجه أثراً كبيراً على إحساسات الشخص.

لتقم الآن بتجربة بسيطة:

- ارسم على وجهك ابتسامة وامتعاضة غضب في الوقت نفسه، هل تستطيع عمل ذلك؟ وبالطبع لا، حيث إن الأمر يختلط على عقلك الباطن، فليس من الممكن أن تقوم بعملين متضادين في الوقت نفسه، ولكن من الممكن إحلال فعل أو فكرة بغيرها.

- قم بالتفكير في شيء أو شخص ما كان سبباً في أن ينتابك شعور سلبي والآن فكّر في حالة كنت غارقاً فيها في الضحك، ربما من مشاهدتك لإحدى الأفلام الساخرة الهزلية الذي سبب لك إحساساً سلبيا وستلاحظ أن أحاسيسك تغيرت لأن تجربة الضحك اختلطت بالتجربة السلبية.
- عندما تبتسم ينخفض مستوى الأدرينالين في الجسم ويرتفع مستوى الإندورفين ويسبب شعورك بسعادة أكثر وتوتراً أقل، فعليك أن تلاحظ في أول مرة قادمة تواجهك فيها أية مشكلة أن ترسم ابتسامة على وجهك وربما لا يكون ذلك بالشيء الهين والممكن في كل مرة، ولكن قم بعمل ذلك على أي حال لو تطلب ذلك منك أن ترسم ابتسامة مزيفة إلى أن تتقن القيام بذلك بدون مجهود.

3- **التمثيل الداخلي**: عند قيامك بعمل أي شيء فإن تستخدم حواسك الخمس. فالطريقة التي ترى بها وتسمع بها وتتذوق بها وتشم بها وتحس بها، أي شيء يؤثر على إحساساتك والطريقة التي تعيش بها أي تجربة لها تركيبها الخاص، فإذا قمت بتغيير هذه التركيبة فيمكنك بالتالي تغيير التجربة ذاتها، ولتقوم بتحليل ذلك عليك باتباع الآتي:

- فكر في أحد الأشخاص الذين يجعلوك تشعر بالضيق من مجرد التفكير فيهم. ما الذي تشعر به؟ والآن تخيلت وجهه وكأن له آذاناً طويلة مثل الأرانب، ما الذي تشعر به الآن؟
- إذا قمت بتغيرّ شكل تركيبة أي موقف فيمكنك تغيير الموقف كله أو التجربة كلها.. فعندما يكون عندك إحساس بالضيق فإنك تستخدم حواسك الخمس بتركيبة معينة، أما إذا كنت تشعر بالسعادة فإنك تستخدم الحواس نفسها ولكن بتركيبة مختلفة تماماً.

فكر الآن في موقف مررت به في الماضي وسبب لك شعوراً بالضيق. عندما تفكر في هذا الموقف، قم بملاحظة أول شيء يخطر ببالك، هل هو صورة

تراها مثلاً؟ أو صوت تسمعه أو شيء تحسه؟ فمثلاً لو قلت: «أنا أرى نفسي أقوم بعمل شيء»، فعلى ذلك يكون أول شيء قد خطر على بالك هو صورة. والآن قم بملاحظة الشيء الثاني الذي يخطر على بالك هل هو صوت أم إحساس؟ فإذا قلت إنه صوت فلاحظ أي صوت هذا بالتحديد، هل هو صوتك أنت أم صوت شخص آخر، لاحظ ما الذي تقوله لنفسك.. فربما يقول أحد الأشخاص «أنا اشعر بالضيق» أو «أنا أشعر بالتعب» فما الذي تقوله لنفسك بالتحديد. والآن لاحظ ما لذي تحس بالضبط، ولاحظ أين يتركز هذا الإحساس، هل هو في المعدة، أم في الصدر، أم في الأكتاف، أم في الرأس؟

نحن الآن عندنا تركيبة كاملة تبين كيف أن شعورك بالضيق يتمثل في داخلك وبالطبع من الممكن أن تختلف التركيبة من شخص لآخر، فمثلاً من الممكن أن يأتي الصوت ثم الإحساس ثم الصورة أو يأتي الإحساس ثم الصورة ثم الصوت.

والآن عليك أن تلاحظ أين تتركز الصورة، هل هي أمامك أم على يمينك أم على يسارك. – تخيل أن هذه الصورة تبتعد عنك ثم تخيّل أنها تبتعد أكثر فأكثر – قم بملاحظة إحساسك وما الذي تشعر به.

والآن خذ الصوت واستبدله بصوت يقول: «أنا قوي، أنا قوي» وأخيراً تنفس بعمق ثم أخرج كل الضغوط والعواطف السلبية مع إخراجك لهذا النفس العميق.

والآن استبدل الصورة وتخيّل نفسك وأنت تشعر بارتياح وسعادة وقل «أنا قوي» والآن تنفس بعمق ثم ارسم ابتسامة على وجهك.. والآن ما هو شعورك؟

عندما تغيّر تحركات جسمك وتعبيرات وجهك والتصورات الداخلية يصبح بإمكانك تغيير إحساساتك في الحال.

كيف تغير العواطف السلبية وتجعلك تشعر بالارتياح والسعادة؟

1- دوِّن إحساساً سلبياً يؤثر عليك الآن.
2- دوِّن لماذا لديك هذا الإحساس ا لسلبي.
3- قم بتمزيق هذه الورقة وألقِ بها بعيداً.
4- والآن دوِّن إحساساً إيجابياً تحب أن تشعر به.
5- تخيل نفسك بإحساسك الجديد.
6- أغمض عينيك ولاحظ أول شيء يخطر ببالك عندما تفكر في هذا الإحساس، وهل هو شيء تراه، تسمعه، أم تشعر به؟ ثم لاحظ الشيء الثاني والشيء الثالث الذي يخطر على بالك.
7- غيِّر في الصورة، اقترب منها وقم بتكبيرها ثم ادخل فيها ثم غيِّر في الصوت واجعله صوتاً مرتفعاً وقوياً.
8- غيِّر تحركات جسمك، ارفع رأسك لأعلى مع فرد أكتافك وتنفس بقوة.
9- ردد قولك «أنا قوي» خمس مرات.
10- ارسم ابتسامة على وجهك.

اجعل حياتك رائعة لأن كل يوم هو عبارة عن بداية جديدة وكل لحظة هي نعمة من الله عز وجل.. وكما قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَذُو فَضۡلٍ عَلَى ٱلنَّاسِ وَلَٰكِنَّ أَكۡثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَشۡكُرُونَ﴾ [البقرة:243].

7- مهارات التفكير

1- معالجة الأفكار (PMI):

تهدف هذه الأداة إلى معالجة الأفكار عن طريق إيجاد نقاط القوه (الجوانب الإيجابية)، ونقاط الضعف (الجوانب السلبية) المتعلقة بالفكرة، وكذلك إيجاد الجوانب المثيرة التي تقودنا إلى أفكار أخرى.

يعطي الاستخدام المتروي لأداة معالجة الأفكار التلاميذ الوسيلة في عبور ردة الفعل الانفعالية نحو فكرة ما، فلا يتخذون قراراً أو موقفاً إلا بعد النظر إلى الموقف من جوانب مختلفة، وبعد التدرب على هذه الأداة تتغير أهداف المتدربين من ردود فعل انفعالية إلى مهارة في عملية اتخاذ القرار بعد النظر إلى جانبي المسألة، وبدونها تكون ردة الفعل انفعالية وضيقة.

مثال: فكرة: يجب إخراج جميع المقاعد من الباصات.

إيجابيات:

- يتسع لعدد أكبر من الناس.
- يصبح الصعود إلى الباص والنزول منه أسهل.
- يصبح الباص أقل ثمناً.
- لا يحتاج إلى الكثير من الصيانة.

سلبيات:

- يسقط الركاب عن التوقف فجأة.
- يصاب الركاب بالتعب والإعياء.
- الازدحام والفوضى.
- صعوبة حمل الحقائق والأمتعة.

أفكار مثيرة:

- تقودنا الفكرة إلى نوعين من الباصات أحدها بمقاعد والآخر بدون مقاعد.
- قد يقم نفس الباص بأعمال وخدمات متعددة.
- لماذا لا تكون المقاعد متحركة نطويها عند عدم الحاجة لها.

تدريبات:

1- اقترح مدير مدرسة وضع سلة مهملات تقول للطلاب شكراً عندما يضعون الأوساخ فيها.
2- يجب أن يرتدي الناس إشارات أو علامات مميزة تبين مزاجهم في ذلك اليوم سواء كان جيداً أو سيئاً.
3- منع جميع السيارات من الدخول إلى مركز المدينة لمنع الازدحام.
4- يجب أن يخدم الشباب أسبوعاً من كل سنة في الشرطة.
5- قرار تأنيث المرحلة الابتدائية في المدارس.

العملية:

- متى تكون أداة معالجة الأفكار أكثر فائدة؟
- هل ينظر الفرد دائماً إلى النقاط الإيجابية والسلبية معاً؟
- هل تعتبر أداة معالجة الأفكار مضيعة للوقت؟
- هل يعتبر القيام بمعالجة الأفكار سهلاً؟

المبادئ:

- تعتبر أداة معالجة الأفكار هامة، لأنك بدون استخدامها قد تهمل فكرة جيدة قد تبدو ليست ذات قيمة من النظرة الأولى.
- بدون استخدامك لأداة معالجة الأفكار، فإنك تكون غير مبالٍ لرؤية الجوانب السلبية للفكرة التي تحبها.
- لا يقتصر علم أداة معالجة الأفكار على إظهار الأفكار على أنها إيجابية أو سلبية، ولكن يمكن أن تكون جديرة بالاهتمام إذا قادتنا إلى أفكار أخرى.
- بدون استخدامك لأداة معالجة الأفكار، فإن معظم الأحكام التي تصدرها لا تكون مبنية على قيمة الفكرة ذاتها، ولكن على عواطفك وأحاسيسك في ذلك الوقت.

- باستخدامك لأداة معالجة الأفكار، تستطيع التقرير فيما إذا كنت تحب أو لا تحب الفكرة بعد اكتشافها.

2- اعتبار جميع العوامل:

Consider All Factors (CAF)

عندما ترغب في اتخاذ قرار ما، أو حتى مجرد التفكير في شيء ما، فهناك دائماً عدة عوامل يجب أن تأخذها بعين الاعتبار، وإذا تركت بعض هذه العوامل أو أهملتها فإن القرار الذي سوف تتخذه قد يبدو صحيحاً في حينه، إلا أنه سيظهر لك أن قرارك كان خطأً بعد فترة من الزمن.

إن أخذك لجميع العوامل بعين الاعتبار يجعل قراراتك سليمة، ولن تندم عليها، وفي الوقت نفسه سوف تستطيع النظر إلى تفكير الناس الآخرين ومعرفة العوامل التي تركوها ولم تأخذ بعين الاعتبار.

يحول استخدام عملية (اعتبار جميع العوامل) بطريقة مدروسة اهتمام الفرد من التركيز على أهمية العوامل المتوفرة لديه، إلى البحث عن جميع العوامل الممكنة من خلال التركيز على النواحي التالية:

- العوامل التي تؤثر على الفرد نفسه.
- العوامل التي تؤثر على الآخرين.
- العوامل التي تؤثر على المجتمع بشكل عام.

وفي هذا الدرس يحاول المتدرب إيجاد أكبر عدد ممكن من العوامل المهمة، وكذلك فإنه يحاول تحديد العوامل التي أُهملت، والهدف الأساسي من اعتبار جميع العوامل هو الحصول على أكبر قدر من العوامل المهمة دون النظر إلى كونها عوامل مفضلة أو لا.

مثال: يذهب رجل وزوجته لشراء سيارة مستعملة لأسرتهم ما هي العوامل التي يأخذانها بعين الاعتبار:

- سعر السيارة.
- نوع السيارة، ولونها.
- قوة المحرك، وسرعة السيارة.
- صلاحية الأجزاء الميكانيكية في السيارة.
- اتساع السيارة للعائلة.
- استهلاك السيارة للوقود.
- تناسب مرآب المنزل.

تدريبات:

1- قم باعتبار جميع العوامل عند اختيار مهنة ما.
2- ما هي العوامل التي تأخذها بعين الاعتبار عند شراء جهاز حاسوب؟
3- إذا كنت تقابل شخصاً ما ليصبح معلماً، فما هي العوامل التي تأخذها بعين الاعتبار؟
4- ما هي العوامل التي تأخذها بعين الاعتبار عندما تنوي السفر لبلد ما؟
5- قام أحد المخترعين باختراع فطور على شكل حبة دواء، تحتوي على جميع العناصر التي يحتاجها الجسم، وبعد أن يتناولها الإنسان لا يشعر بالجوع لمدة خمس ساعات، ما هي العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار قبل الترخيص لهذه الحبوب؟

العملية:

- هل من السهل نسيان عوامل هامة؟
- متى يكون اعتبار جميع العوامل أكثر أهمية؟
- ما الفرق بين معالجة الأفكار (PMI) واعتبار جميع العوامل (CAF)؟
- ماذا يحدث عندما يسقط الآخرون عوامل محددة؟
- هل تحتاج إلى اعتبار جميع العوامل أو اعتبار أهمها فقط؟

المبادئ:

- يعتبر القيام باعتبار جميع العوامل مفيد قبل الاختيار أو التقرير أو التخطيط.
- من الأفضل اعتبار جميع العوامل أولاً، ثم اختيار ما يهمنا منه بدرجة أكبر.
- من الأفضل أن تسأل شخصاً آخر لتعرف فيما إذا كنت قد تركت أو نسيت بعض العوامل المهمة.
- إذا تركت عاملاً مهماً فإن جوابك قد يبدو صحيحاً، ولكن سيظهر لك فيما بعد أنه خطأ.
- إذا قمت باعتبار جميع العوامل على تفكير شخص ما، فإنك قد تكون قادراً على إخبار ذلك الشخص بما ترك من عوامل.

3 – القوانين (RULES):

القوانين تساعدنا على التفكير بشكل محدد ودقيق، والاستخدام الناجح للقوانين يؤدي إلى إتقان تفكيرنا، فعند التفكير بأي شيء فهناك العديد من القوانين التي يجب أن تتبع تفكيرنا، والتي لا يمكن إهمالها، أو الاستغناء عنها، بل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

- بعض القوانين يتم وضعها لمنع الاضطراب أو الفوضى، مثال: القانون الذي يستوجب تحرك السيارات على جانب واحد من الطريق.
- بعض القوانين توضع للاستمتاع، مثال: قوانين كرة القدم تشكل لعبة كرة القدم وتجعلها ممتعة.
- توضع القوانين أحياناً من قِبَل المؤسسة لأعضاء تلك المؤسسة، مثال: قانون وجوب ارتداء الجنود اللباس الموحد عند القيام بواجباتهم.
- توضع القوانين لمنع بعض الناس من أخذ ممتلكات الآخرين، مثال: قانون منع السرقة.

إن هدف القانون تسهيل حياة الناس وجعلها تتجه نحو الفضل، والهدف من هذه الأداة هو توفير فرصة للممارسة والتدريب على الأداتين السابقتين، ويجب أن يتم التركيز على القوانين نفسها التي هي جزء من الموقف التفكيري للفرد، فهناك العديد من القوانين التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ولا يمكن إهمالها أو الاستغناء عنها.

مثال: تسلمت معلمة جديدة أحد الفصول، ومنذ اليوم الأول أصدرت مجموعة من القوانين؟ اذكر أربعة منها؟

- يجب على التلاميذ عدم الخروج من أماكنهم بدون إذن.
- يجب عدم الكتابة على المقاعد.
- يجب التزام الهدوء عندما تحدث الآخرين.
- يجب إعادة الأشياء المستعارة إلى أصحابها.

تدريبات:

1- أنت عضو في لجنة تحاول وضع بعض القوانين للآباء عندما يتعاملون مع أطفالهم هل تستطيع التفكير بأربعة قوانين؟
2- صدر قانون بتغيير اتجاه سير السيارات في شوارع الدولة، حيث تتم قيادة السيارات على الجانب الأيسر، قم بتطبيق (CAF) على هذه الحالة.
3- هناك اهتمام بقضية الشباب الذين يقبلون على شراء ومشاهدة أشرطة العنف (الفيديو) وهي ليست مناسبة لهم، ما هي القوانين التي ينصح بها لمنع مثل هذا التصرف؟
4- في سباق القوارب، هناك أنواع متعددة من القوارب، بعضها كبير وسريع، وبعضها صغير وبطيء، إنك تريد إعطاء فرصة لكل فرد للفوز، ما هي القوانين التي تضعها؟
5- ضع قوانين مناسبة لمسابقة أكل التفاح.

العملية:

- أي من القوانين جيدة، وأي منها سيئة؟
- من الذي يقوم بوضع القوانين؟
- لماذا توضع القوانين (الهدف من وضعها)؟
- متى تكون القوانين مفيدة؟

المبادئ:

- يجب أن يكون القانون معروفاً بشكل واسع ومفهوماً ويمكن إطاعته.
- لا يعتبر القانون سيئاً لمجرد أن بعض الناس لا يحبونه.
- يجب أن يعمل القانون لصالح الأغلبية الذين يطيعونه أو يخضعون إليه.
- على من يطيعون القانون أن يكونوا قادرين على رؤية الغرض منه.
- يجب فحص القوانين من فترة لأخرى لمعرفة فيما إذا ما زالت هذه القوانين ملائمة أم تحتاج إلى تغيير أو تعديل.

4- **النتائج (C & S):**

إن أي اختراع جديد أو أي خطة أو قانون أو قرار جميعها لها نتائج تستمر لوقت طويل، في التفكير بأي عمل ترغب القيام به يجب أخذ النتائج بعين الاعتبار، ويمكن تقسيم النتائج إلى الأنواع التالية:

- النتائج الفورية.
- النتائج قصيرة المدى (1-5 سنوات).
- النتائج متوسطة المدى (5-25 سنة).
- النتائج طويلة المدى (أكثر من 25 عاماً).

تتعامل أداة النتائج مع ما يمكن أن يحدث، بعد أن يكون القرار قد اتخذ أو صنع، والقصد منه توسيع النظرة لما بعد الأثر الفوري لذلك العمل، فيتجه تفكيرنا للمستقبل، وننظر إلى الأمام.

مثال: عمل رجل على إدخال الأرانب إلى بلاده، وذلك لتوفير الصيد لأصدقائه، كانت النتائج الفورية جيدة، لأن الأرانب كانت مصدراً بديلاً للحوم، أما النتائج متوسطة المدى فكانت سيئة، إذ إن الأرانب تزايدت كثيراً لدرجة أنها أصبحت آفة زراعية تضر بالمزروعات، وكانت النتائج بعيدة المدى سيئة للغاية، فقد انتشرت الأرانب في جميع أنحاء البلاد وتسببت في إتلاف مقادير كبيرة من المحاصيل.

تدريبات:

1- تم اختراع إنسان آلي ليحل محل الأيدي البشرية العاملة داخل المصانع، تم الإعلان عن الاختراع، ما هي النتائج المترتبة على هذا الاختراع.
2- قام أحد الشباب باستخدام سيارة صديقه مستغلاً غيابه عن البلد (لقضاء إجازته)، دون إذن منه، ماذا تتوقع أن يحدث عندما يعود الصديق من إجازته؟
3- صدر قانون بمنع استخدام الهاتف المتحرك أثناء قيادة السيارة، إلا عن طريق سماعة الأذن: ما هي النتائج المتوقعة لهذا القانون؟
4- تم اكتشاف كرسي كشف الكذب، يصدر الكرسي إشارة عندما يبدأ الجالس عليه بالكذب، ما هي نتائج هذه الاختراع؟
5- فتح المجال للمستثمرين بحيث يحق لهم الامتلاك الترخيص دون الحاجة إلى مواطن شريك (كفيل) ما هي عواقب هذه الفكرة؟

العملية:

- هل تهمنا النتائج بعيدة المدى؟

- هل إذا لم يكن من السهل التعرف على النتائج، هل ستجهد نفسك بإيجادها؟
- متى يكون من المفيد جداً البحث عن النتائج؟
- على من تقع مسؤولية النظر إلى النتائج؟

المبادئ:

- قد يستطيع الآخرون رؤية نتائج أعمالك أكثر مما تستطيع أنت.
- من المهم أن تعرف فيما إذا كانت النتائج ذات وجهين أم لا.
- قد تكون النتائج الفورية والنتائج طويلة المدى متعاكسة.
- يجب أن لا تنظر إلى النتائج حسب تأثيرها عليك فقط، ولكن حسب تأثيرها على الآخرين أيضاً.
- يجب أن تطبق أداة النتائج قبل تقرير أي النتائج تؤخذ بعين الاعتبار.

5- الأهداف (AGO):

تستطيع أن تعمل شيئاً ما خارجاً عن العادة، وذلك لأن كل شخص آخر يقوم به، أو لأنه رد فعل لموقف ما، لكن هناك أحياناً عندما تقوم بعمل شيء ما لكي تحقق غرضاً أو هدفاً ما فهي تخدم تفكيرك إذا عرفت بالضبط ما الذي ترغب بتحقيقه، وذلك فإنها يمكن أن تساعدك لفهم تفكير الآخرين إذا استطعت الاطلاع على أهدافهم، النقطة الأساسية في هذه الأداة تتمثل في التركيز على فكرة الهدف، إن فكرة الهدف هذه توسع إدراك الموقف، وتعتبر الأهداف أداة لجعل التلاميذ يركزون مباشرة على المقصود من وراء الأعمال التي يرغبون القيام بها.

مثال: أحد رجال الأعمال ينوي بناء مركز تجاري كبير، ولديه مجموعة أهداف وهي:

- زيادة الأرباح لمؤسسته ولنفسه.

- إدخال السرور إلى قلوب المتسوقين.
- إنجاز العمل بشكل جيد والتخطيط لذلك في الوقت المحدد وضمن الميزانية.
- ينمي ويطور مراكز تجارية أخرى.

تدريبات:

1- ماذا ستكون أهدافك لو ربحت مليون درهم؟
2- قم بوضع أهداف لرجل الأمن.
3- ما هي أهدافك عندما تتصفح الإنترنت؟
4- على كل شخص أن يأكل ليعيش، لكن قد تكون للناس أهداف مختلفة فيما يتعلق بالغذاء، قم بوضع أهداف للأشخاص التالين: ربة البيت، الطباخ، المتجر، مصنع الأغذية، المزارع، الحكومة.
5- أنت قائد مركبة فضائية قادمة على الأرض من كوكب آخر، ما هي أهدافك؟

العملية:

- هل من الضرورة أن تعرف أهدافك بالضبط؟
- متى يكون الأمر أكثر فائدة لمعرفة الأهداف؟
- ماذا يحدث لو لم يكن لديك أهداف؟
- كيف تكون أهداف الناس الآخرين مهمة؟

المبادئ:

- إذا عرفت تماماً ما هي أهدافك يصبح من السهل تحقيقها.
- قد يكون للناس المختلفين أهداف مختلفة في وقت واحد.
- في الطريق إلى هدف نهائي، تكون هناك سلسلة من الأهداف الصغيرة كل منها مأخوذ وتابع لسابقه.

- يجب أن تكون الأهداف قريبة وواقعية، وقابلة للتحقيق.
- تتفاوت الأهداف من حيث الأهمية فبعضها مهم وبعضها أقل أهمية.

6- التخطيط (Planning):

التخطيط عبارة عن عملية التفكير للأمام، وذلك لتحديد الطريقة التي يمكنك من خلالها الوصول إلى مكان ما، أو عمل شيء ما، وقد يكون الأمر عبارة عن تنظيم الأشياء، وذلك حتى تكون هذه الأشياء مصقولة ومتقنة، إنك عندما تخطط، فإنك تضع برنامجاً لما ستقوم بعمله، ومن أهم الأمور أن تكون لديك خطة واضحة، الفكرة من هذا الدرس هي استخدام التخطيط كموقف تفكيري يستدعي بعض التدريب والممارسة، ولا بد من الاهتمام بالنتائج والأهداف والعوامل لأنها تؤدي دوراً هاماً في التخطيط وتحسن القدرة عليه.

مثال: أصبح مركز المدينة مزدحماً وقذراً، ويريد المجلس البلدي عمل شيء لمعالجة هذا الوضع، ما هي العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وما الأهداف التي يجب على المجلس أن يتبناها؟ قم بعمل مع اعتبار جميع العوامل والأهداف.

حلول مقترحة:

اعتبار جميع العوامل:

- هل من الممكن تحسين المباني وتصليحها، أم أنها غير قابلة للتصليح والترميم؟
- ماذا سيحدث للناس الذين يسكنون المنطقة؟ ماذا سيحدث لتكاليف العمل، من الذي سيدفع التكاليف؟
- تعطيل الحركة والنشاط داخل المدينة.
- هل يستطيع الناس تحمل دفع الأجور في البيوت الجديدة والمحلات.

الأهداف:

- تحسين وضع الناس الذين يعيشون في المنطقة.
- تحسين المدينة للجميع.
- البقاء ضمن الميزانية.
- الحصول على تعاون الجميع.. الخ.

تدريبات:

1- يعمل أحد اللصوص على سرقة بعض الأشياء، وذلك عند بركة السباحة، كيف يمكن أن تخطط للإمساك بذلك اللص؟

2- أنت توافق على بيع بعض الصور والملصقات، وذلك بهدف جمع النقود للعمل الخيري، كيف تخطط لعمل ذلك؟ ما هي العوامل التي تفضل أخذها بعين الاعتبار؟

3- آثار الأقدام في رمال الصحراء توحي بفكرة وجود مخلوق غريب يدعى الإنسان الصحراوي، خطط لحملة تقوم بها إلى تلك المنطقة من أجل جمع المزيد من المعلومات حول ذلك المخلوق، وخطط كذلك لتصوير هذا المخلوق إذا كان ذلك ممكناً.

4- تنوي القيام برحلة مع أصدقائك في العمل، كيف تخطط لهذه الرحلة لضمان نجاحها؟

5- أنت تعمل في إحدى الشركات التجارية وطلب منك تسويق منتج من منتجاتها، كيف تخطط لذلك.

العملية:

- ما الأمر الصعب حول التخطيط؟
- متى تكون الخطط ضرورية؟

- ما هو أهم شيء في التخطيط؟
- ما هي سلبيات وجود خطة؟

المبادئ:

- من المهم في التخطيط أن تعرف بالضبط ما الذي تريد تحقيقه (الأهداف)؟
- دائماً ضع خطة بديلة جاهزة بين يديك تحسباً لوقوع خطأ في الخطة الأولى.
- تعتمد قيمة الخطة على نتائجها المنطقية (C & S).
- اجعل الخطة بسيطة ومباشرة قدر المستطاع.
- اعتبر جميع العوامل بعناية، واحصل على أكبر قدر من المعلومات قبل وضع خطتك.

7- الأولويات المهمة الأولى (FIP):

إن الهدف من هذا الدرس هو تركيز الاهتمام مباشرة على عملية تقدير أهمية الفكرة، هناك بعض الأشياء أهم من أشياء أخرى، كما أن هناك بعض الأهداف أهم من غيرها، وبعض النتائج أهم من غيرها في التفكير حول موقف ما، وبعد أن تكون قد عممت عدداً من الأفكار، عليك أن تقرر أياً من هذه الأفكار يعتبر أكثر أهمية بحيث تستطيع عمل شيء ما لهذه الأفكار بعد القيام بدرس معالجة الأفكار، واعتبار جميع العوامل والأهداف أو النتائج المنطقية يمكنك القيام بدرس الأولويات المهمة الأولى وذلك لجمع أهم النقاط، وهذه النقاط التي قمت باختيارها يجب أن تعطيها الأولوية وتتعامل معها أولاً، وتعتبر الأولويات المهمة حالة حكم على الفكرة، ولا يوجد هناك إجابات مطلقة.

مثال: يريد شخص أن يقترض منك نقوداً، من العوامل المختلفة اختر ما يلي على اعتبار أنها أولوياتك:

- هل النقود متوفرة معك؟
- هل تستطيع إقراضها؟
- هل تثق بالشخص المدين؟
- متى سيعيدها؟

تدريبات:

1- تكتشف أم أن ابنتها قد سرقت لعبة من إحدى صديقاتها، في التعامل مع البنت (عمر 10 سنوات) ماذا يجب أن تكون الأولويات عند الأم؟
2- قم بعمل الأهداف (AGO) حول شراء الملابس، من ثم قم بعمل الأولويات المهمة الأولى (FIP) على الأهداف التي وضعتها.
3- ما هي أهم ثلاث أولويات في حياتك؟
4- إذا كنت ستنظم حفلة، فماذا ستكون أولياتك؟
5- عينت مديراً لإحدى المدارس، ما هي أولوياتك لنجاح مهمتك؟

العملية:

- هل الأولويات طبيعية، أم يتوجب عليك القيام بمجهود خاص لاختيارها؟
- هل الأولويات دائماً واضحة؟
- متى يكون الأمر أكثر فائدة لإيجاد الأولويات؟
- كيف تختار الأولويات؟

المبادئ:

- من الضروري الحصول على أكبر عدد من الأفكار أولاً، ومن ثم البدء باختيار الأولويات منها.
- الناس المختلفون ربما تكون لديهم أولويات مختلفة في التعامل مع الموقف الواحد.

- يجب أن تعرف بالضبط لماذا اخترت شيئاً ما كأولوية.
- إذا كان من الصعب اختيار أهم الأشياء، فحاول النظر إليها من الجانب الآخر، واترك الأولويات الأقل أهمية، وتعرف على ما تبقى لديك من الأولويات.
- يجب عدم تجاهل الأفكار التي لم يتم اختيارها كأولويات، فسوف يتم أخذها بعين الاعتبار، ولكن بعد الأولويات.

8- البدائل والاحتمالات والخيارات (APC):

عندما تنوي اتخاذ قرار ما أو التصرف نحو موقف ما فقد لا تتوفر لديك جميع الخيارات والبدائل لهذا القرار أو التصرف، ويحدث ذلك عند بداية التفكير، لكن مع استمرارك في التفكير وبحثك عن هذه الخيارات فإنك قد تجد أن هناك الكثير من الخيارات والبدائل أكثر مما كنت تظن.

إن عملية البدائل والاحتمالات والخيارات هي محاولة لتركيز الاهتمام مباشرة على اكتشاف جميع البدائل، وعند النظر إلى وضع أو موقف ما فإنه ليس طبيعياً الذهاب لما هو أبعد من التفكير الذي يبدو مرضياً أو مقنعاً، ومع ذلك يمكن أن يكون هناك عدة احتمالات.

مثال: سيارة وجدت في خندق وسائقها ميت. ماذا يمكن أن يكون قد حدث؟

- السائق أصيب بنوبة قلبية أو إغماء.
- أصيبت السيارة بعطل نتيجة ثقب الإطار، أو خلل ميكانيكي.
- أخطأ السائق في تقدير مدى انعطاف الشارع.
- هوجم السائق من قِبَل دبور، وفقد السيطرة على السيارة.
- نام السائق.
- تعرض السائق لجريمة قتل، ومن ثم وضع في السيارة المحطمة.

تدريبات:

1- يذهب رجل إلى مطعم ويطلب ماء ليشرب، أعطاه صاحب المطعم ماءً ثم صرخ صاحب المطعم فجأة، ما هي تفسيراتك المحتملة؟

2- تكتشف أن صديقك العزيز يسرق، ما هي البدائل لديك؟

3- أنت تريد أن تنام، إلا أن جارك يستمع إلى موسيقى عالية، قم بعمل البدائل والاحتمالات والخيارات، وذلك باستخدام البدائل التالية:
ما الذي تستطيع عمله بشكل صحيح في تلك اللحظة؟
ماذا يمكنك أن تفعل لمنع حدوث ذلك مرة أخرى؟

4- تسبب مرض خطير وغامض فجأة في إصابة الناس بالصمم، كيف يمكن لفرد أن يتصل بآخر؟ أوجد البدائل والخيارات الممكنة؟

5- أردت أن تتصدق على رجل فقير، ولكنك لم تجد محفظتك في جيبك، ما هي الاحتمالات الممكنة؟

العملية:

- من أي نقطة تبدأ البحث عن المزيد من البدائل؟
- كيف يمكنك الوقوف على أفضل البدائل؟
- متى توقف البحث عن البدائل والاحتمالات الأخرى؟
- متى يكون الأمر أكثر فائدة لإيجاد خيارات جديدة؟

المبادئ:

- إذا لم تستطع التفكير بأي بدائل، يجب أن تسأل شخصاً آخر.
- يجب أن تستمر في البحث عن البدائل وذلك حتى تجد بديلاً يعجبك؟
- على الأغلب هناك بديل متوفر دائماً، ولكنه قد لا يظهر للوهلة الأولى.

- لا تستطيع التحديد بأن التفسير الواضح هو الأفضل ما لم تكن قد اطلعت على تفسيرات أخرى.
- البحث عن البدائل عندما لا تكون مقتنعاً أمر سهل، ولكن بحثك عن البدائل عندما تكون مقتنعاً يتطلب مجهوداً متأنياً ومدروساً.

9- القرارات (Decisions):

بعض القرارات سهلة وبعضها صعبة، وهناك قرارات يجب اتخاذها طوال الوقت، مثل قرار: أي الملابس نلبس؟ وأي الأشرطة نشتري؟ هل نخرج أو نبقى في البيت؟ كيف نسلي أنفسنا؟ هل نسافر إلى خارج البلد؟ هل ننفق النقود على شيء ما أم هل نوفرها؟ يكون القرار أحياناً خيار بين البدائل، وأحياناً يفرض القرار عليك.

مثال: عندما تصل إلى مفترق طرق، وتجد أن عليك أن تقرر أي طريق من الطرق المختلفة سوف تسلكه، في صناعة القرارات من المفيد أن تكون واضحاً بالنسبة للعوامل المتدخلة في القرار، والأهداف، والأولويات، والنتائج، ولا تنس البدائل.

مثال: شاب يعيش مع أمه (أرملة) ولا يستطيع أن يجد عملاً في منطقته، ولكنه يتلقى عرضاً للعمل في منطقة أخرى بعيدة، وأمه كبيرة لا تستطيع الانتقال للعيش في منزل جديد، على الشاب أن يقرر، إما قبول العمل وترك أمه، و رفض العمل والبقاء مع أمه.

مقترحات:

:(FIP)

1- نقوداً له ولأمه ليعيشا بها.

2- احتمال حصوله على عمل في بلدته.

:(C&S)

1 - إذا رحل بعيداً فقد تكيف الأم نفسها للعيش بمفردها، وخاصة إذا أرسل لها نقوداً.
2 - إذا بقي في البيت، فإنه لن يحصل على نقود ليعيش.

:(AGO)

1 - سعادة أمه وسعادته.
2 - تحسن في مستوى المعيشة
3 - الحصول على مهنة دائمة.

:(APC)

1 - تأتي أمه معه لوقت قصير، لترى إمكانية أن تعجبها المعيشة معه.
2 - يأتي إلى البيت في عطلة نهاية الأسبوع.
3 - يضع لنفسه وقتاً نهائياً لمدة 3 شهور ليرى إذا كان من الممكن إيجاد عمل في بلدته.
4 - يعطي نفسه فترة تجربة، لمدة ثلاثة شهور، ليرى كيف تصبح أمه.

تدريبات:

1 - يلاحظ ضابط شرطة ضوءاً غريباً في مخزن للبضائع، إنه بمفرده، وعليه أن يتخذ قراراً، فما الذي يجب عليه ، يفعله؟
2 - تريد شراء سيارة، وأنت محتار بين شراء سيارة جديدة وسيارة مستعملة، ما هو قرارك النهائي؟
3 - عرض عليك أن تذهب في رحلة إلى الشاطئ أو مشاهدة مباراة حية في النادي، كيف ستقرر بين العرضين اشرح الأسباب وراء قرارك، قم بعمل النتائج على الخيارين.

4- تريد السفر إلى الخارج لقضاء عطلتك الصيفية، ولكنك لم تحدد وجهتك بعد فإلى أي البلدان ستقرر السفر؟

5- بنت تقدمك لخطبتها شبان، أحدهما هادئ وجاد في عمله، والآخر وسيم أكثر من الأول ومرح، كلاهما ترغب في الزواج منه وعليها أن تقرر أيهما تختار؟

العملية:

- لماذا تعتبر بعض القرارات أسهل من قرارات أخرى؟
- ما هي الأشياء الأكثر أهمية والتي يجب أن تفكر بها في صنع القرار؟
- كيف تستطيع أن تبين أن قرارك الذي صنعته هو القرار الصحيح؟
- هل يفضل أن تفكر بالقرارات أو أن تتخذها فقط، وماذا يحدث بعد اتخاذك لها؟

المبادئ:

- يجب أن تكون مقتنعاً بالسبب الحقيقي وراء أي قرار تصنعه.
- من المهم أن تعرف إذا كان بإمكاننا التراجع عن قرار بعد أن نقوم باتخاذه.
- من الصعب اتخاذ القرارات إذا لم تكن مستعداً للتخلي عن بعض الأشياء كي تكسب أشياء أخرى.
- عدم اتخاذ قرار هو في واقعه قرار بعدم عمل أي شيء.
- عند صناعة القرار يجب اعتبار جميع العوامل ووضوح الأهداف والنظر إلى النتائج، ومعرفة الأولويات وإيجاد البدائل، وعندما تفعل ذلك سوف يكون القرار أسهل بكثير.

10- وجهات نظر الآخرين (OPV):

العديد من المواقف التفكيرية يتم إشراك الآخرين بها، وما يفكر به هؤلاء الناس هو عبارة عن جزء من الموقف الذي أنت بصدد التفكير به، وقد يكون

عند الناس وجهات نظر أخرى مختلفة، على الرغم من وجودهم في الموقف نفسه، لأنهم ينظرون إلى الأشياء بصور مختلفة، من الأجزاء المهمة في التفكير التعرف على وجهة نظر الآخرين، أي محاولة رؤية الأشياء من وجهة نظرهم، أي نقوم عنهم بالتفكير.

مثال: أب يمنع ابنه من الخروج مع زملائه في رحلة مدرسية. ما هي وجهة نظره؟ وما هي وجهة نظر ابنه؟

تدريبات:

1- هناك إضراب في عدد من خطوط الباصات، ويجد الناس صعوبة في الوصول إلى أعمالهم. كم عدد النقاط المختلفة التي يمكن اعتبارها وجهات نظر حول هذا الموضوع؟
2- يرفض طالب إطاعة معلمه في الصف، يقدم المعلم تقريراً إلى مدير المدرسة الذي بدوره يفصل الطالب، يعترض ولي أمر الطالب، ما هي وجهات نظر الطالب، والمعلم والمدير والوالد وزملائه في الصف؟
3- قد بتقديم وجهات نظر الآخرين على شخص ما عرف لتوه أنه ركب الطائرة المتجهة إلى بلد آخر غير البلد الذي يرغب في السفر إليه.
4- أم تمنع ابنتها من مشاهدة التلفاز بعد الساعة العاشرة مساءً، ما هي وجهة نظرها وما هي وجهة نظر ابنتها؟
5- تم اختراع سيارة تعمل بدون وقود (بترول) ما هي وجهة نظر كل من المخترع، أصحاب السيارات، أصحاب بيع الوقود، الجمهور العام؟

العملية:

- من السهل رؤية وجهات نظر الآخرين.
- ما هي وجهة النظر الصحيحة إذا اختلفت وجهات النظر؟

- إذا لم يستطع الآخرون رؤية وجهة نظرك، فهل تهمل وجهات نظرهم؟
- لماذا تعتبر وجهات نظر بعضنا البعض أمراً ضرورياً؟
- هل يجب أن يبنى تصرفك على وجهة نظرك أم على وجهة نظر الآخرين كذلك؟

المبادئ:

- من المفروض أن تكون قادراً على رؤية وجهة نظر الآخرين وما إذا كنت تؤيدها أم لا.
- تكون كل وجهة نظر صحيحة بالنسبة للشخص الذي يحملها، ولكنها ليست صحيحة بدرجة تكفي لفرضها على الآخرين.
- الناس مختلفين باختلاف مراكزهم وخلفياتهم ومعارفهم واهتمامهم ومتطلباتهم وقيمهم، لذلك فالأمر ليس مدهشاً أن تختلف وجهة نظرهم حول نفس الموقف.
- حاول رؤية فيما إذا كان الشخص الآخر يستطيع أن يرى وجهة نظرك.
- كن قادراً على توضيح الاختلافات والتشابهات بين وجهات النظر.

8- مهارة التحدث مع الذات

التحدث مع الذات هو التعبير بصراحة والجهر بالقول:
هذا النوع يأخذ شكلين:

1- **التحدث مع النفس بصوت مرتفع:** هل حدث أن رأيت شخصاً يتحدث إلى نفسه بصوت مرتفع في أثناء سيره؟ فربما يكون الشخص في هذه الحالة تحت ضغط غير عادي فيلجأ لا شعورياً للتنفيس عن نفسه بهذه الطريقة، ولكنها تؤدي إلى أضرار صحية منها رفع ضغط الدم، كما أنها تقوم بتوليد طاقة سلبية هائلة.

2- **حديث على هيئة محادثة توحي بعدم الكفاءة:** وهو الخوف من مواجهة المواقف ولا بد من برمجة الذات بطريقة تكرار العبارات الإيجابية وعدم تكرار العبارات السلبية للنفس، بالإضافة إلى تقبل هذه العبارات من الآخرين، وهي على ذلك ضارة للغاية وتسبب أحاسيس سلبية هدامة تقلل من أداء أدوارك في جميع مجالات الحياة.

وقد يحدث أن نمر بهذه الأنواع من التحدث مع الذات يومياً عن طرق برمجة وإعادة برمجة عقولنا بإشارات سلبية للغاية، فتستقر وترسخ بعمق في العقل الباطن، وتصبح عادات، وفي هذا الخصوص قال العالِم الألماني غوتة: «أشر الأضرار التي يمكن أن تصيب الإنسان هو ظنه السيئ بنفسه» وهناك حديث شريف يقول: «لا يحقرّن أحدكم نفسه» قال آرنست هولمز في كتاب «النظريات الأساسية لعلم العقل»: «أفكاري تتحكم في خبراتي، وباستطاعتي توجيه أفكاري».

من حقك كما أنه في استطاعتك أن تفكر بالطريقة التي تريدها أنت، وأن تفكر بالشيء الذي ترغبه، لا يوجد هناك من يستطيع أن يوجه أفكارك. أفكارك تحت سيطرتك أنت وحدك، ومن الممكن ببساطة توجيه التحدّث مع الذات إلى الاتجاه السليم مما يحوّل حياتك إلى تجارب مليئة بالنجاح والسعادة.

إذا اعتبرنا أن العقل الحاضر هو معد البرامج الكمبيوتر، وأن العقل الباطن هو عقل الكمبيوتر، فإن معد البرنامج يجمع المعلومات من الخارج ويغذي بها عقل الكمبيوتر فمثلاً لو أن معد البرامج يغذي الكمبيوتر بالرسائل التالية في برنامجه: أنا خجول... أنا لا أستطيع الامتناع عن التدخين... أنا أشعر بالضيق... أنا عصبي المزاج ... أنا لا أستطيع مزاولة الألعاب الرياضية.

فإذا أدخل البرنامج إلى الكمبيوتر فإن الذي سيظهر على الشاشة بالضبط هو «أنا خجول ولا أستطيع الامتناع عن التدخين... إلخ» فوظيفة العقل الحاضر هو تجميع المعلومات وإرسالها إلى العقل الباطن ليغذيه بها.

وهذا الأخير لا يعقل الأشياء فهو ببساطة يخزن المعلومات ويقوم بتكرارها فيما بعد لا أكثر ولا أقل، فلو حدث أن رسالة ما بُرمجت لمدة طويلة ولمرات عديدة فإنها سترسخ وتستقر في مستوى عميق من العقل الباطن، ولا يمكن تغييرها، ولكن من الممكن استبدالها ببرمجة أخرى سليمة.

العقل الباطن يحتفظ فقط بالرسائل الإيجابية التي تدل على الوقت الحاضر بعكس أنك إذا قلت لنفسك: «أنا سأكون بخير» فإن رسالتك لن يكون لها التأثير القوي، فيجب أن تكون رسالتك دائماً في الحاضر وليس فيما بعد.. وإليك الأمثلة التالية على الرسائل الإيجابية الفعالة: «أنا قوي، أنا سعيد، أنا هادئ الأعصاب، أنا عندي ذاكرة قوية».

القواعد الخمس لبرمجة عقلك الباطن:

1- يجب أن تكون رسالتك واضحة ومحددة.
2- يجب أن تكون رسالتك إيجابية.
3- يجب أن تكون رسالتك عن الوقت الحاضر.
4- يجب أن يصاحب رسالتك الإحساس القوي بمضمونها حتى يقبلها العقل الباطن ويبرمجها.
5- يجب أن تكرر الرسالة عدة مرات إلى أن تتبرمج تماماً.

خطة تحدثك مع الذات يحب أن تكون إيجابية وقوية.

1- دوِّن على الأقل خمس رسائل ذاتية سلبية كان لها تأثير عليك مثل:

- أنا إنسان مكروه.
- أنا لا أستطيع الامتناع عن التدخين.
- أنا ذاكرتي ضعيفة.
- أنا لا أستطيع الكلام أمام الجمهور.
- أن عصبي المزاج.

والآن مزق الورقة التي دوَّنت عليها هذه الرسالة السلبية وألق بها بعيداً.

2- دوِّن خمس رسائل ذاتية إيجابية تعطيك قوة وابدأ دائماً بكلمة «أنا» مثلاً:

- أنا محبوب من الناس.
- أنا أستطيع الامتناع عن التدخين.
- أنا أحب التحدث إلى الناس.
- أنا ذاكرتي قوية.
- أنا إنسان ممتاز وأتمتع بطاقة عالية.

3- دوِّن رسالتك الإيجابية في مفكرة صغيرة واحتفظ بها معك دائماً.

4- خذ نفساً عميقاً واقرأ الرسائل واحدة تلو الأخرى إلى أن تستوعبها جيداً.

5- ابدأ مرة أخرى بأول رسالة وخذ نفساً عميقاً واطرد أي توتر داخل جسمك، اقرأ الرسالة الأولى عشر مرات بإحساس قوي أغمض عينيك وتخيل نفسك بشكلك الجديد ثم افتح عينيك.

6- ابتداءً من اليوم احذر ماذا تقول لنفسك واحذر ما الذي تقوله للآخرين واحذر ما يقوله الآخرون لك.

لو لاحظت أية رسالة سلبية قم بإلغائها بأن تقول: «ألغي» وقم باستبدالها برسالة أخرى إيجابية.

تأكد أن عندك القوة وأنك تستطيع أن تكون وتستطيع أن تملك وتستطيع القيام بعمل ما تريده وذلك بمجرد أن تحدد بالضبط ما الذي تريده وأن تتحرك في هذا الاتجاه بكل ما تملك من قوة، وقد قال في ذلك جيم رون مؤلف كتاب السعادة الدائمة: «التكرار أساس المهارات» لذلك عليك أن تثق فيما تقوله وأن تكرر دائماً لنفسك الرسائل الإيجابية، فأنت سيد عقلك وقبطان سفينتك، أنت

تتحكم بحياتك، وتستطيع تحويل حياتك إلى تجربة من السعادة والصحة والنجاح بلا حدود.

وتذكر دائماً:

- عش كل لحظة كأنها آخر لحظة في حياتك.
- عش بالإيمان، عش بالأمل.
- عش بالحب، عش بالكفاح.
- وقدّر قيمة الحياة.

9- مهارة التحكم بالأحداث

قال كليمنت ستون: «هناك اختلافات بسيطة أخرى كبيرة بين الناس فالاختلافات البسيطة هي النظرة تجاه الأشياء، أما الاختلافات الكبيرة فهي كونها سلبية أو إيجابية».

دعني أسألك بعض الأسئلة:

- هل تحب الناس أن يكونوا حولك؟
- هل تثق بالناس بنفس الدرجة التي تحب أن يثقوا بها هم فيك؟
- هل تحكم على الآخرين بسرعة؟
- هل تتحمل مسؤولية أخطائك؟
- هل تلوم الآخرين؟
- هل لديك القدرة على الابتسام بسهولة؟
- هل لديك القدرة على المزاح وعلى تقبّله؟

إن إجاباتك على هذه الأسئلة ستحدد نظرتك تجاه الأحداث؟ ولكن ما هو تعريف النظرة تجاه الأشياء أو الأحداث؟ وما هو مصدرها؟ وهل من الممكن تغييرها؟

النظرة تجاه الأشياء هي عبارة عن وجهة النظر التي من خلالها نرى الحياة، وهي عبارة عن طريقة تفكير وتصرف وإحساس.

إن النظرة تجاه الأشياء والأحداث هي غاية في الأهمية، وهي الاختلاف الذي يؤدي إلى التباين في النتائج، وهي مفاتيح السعادة وهي الوصفة السرية وراء نجاح القادة والعظماء.

وقد قال غاندي: «إن الشيء الوحيد الذي يميز بين شخص وآخر هو النظرة السليمة تجاه الأشياء والأحداث».

وحتى تكون لدينا نظرة سليمة تجاه الأحداث والأشياء يجب علينا أن نتفادى السلبيات الخمس التالية:

1- **اللوم**: كثيراً ما نسمع الناس يتلاومون في مقر العمل. أسمع الأشخاص يلومون آباءهم أو رؤساءهم في العمل وحتى القدر وسوء الحظ لم يسلم من لومهم، بعض الناس يلقون اللوم على حالة الطقس لتبرير شعورهم وإحساسهم، وللأسف فإن لوم الآخرين يحد من تصرفاتك ويمنعك من استخدام إمكاناتك الحقيقية. أنا شخصياً كنت دائماً ألوم أساتذتي على عدم استيعابي للدروس. وكنت ألوم أصدقائي لعدم اتصالهم بي، وكنت ألوم رئيسي على عدم تشجيعي في العمل، وكنت ألوم زوجتي على كل الأخطاء التي تقع في حياتنا. وكنت ألوم أولادي على إزعاجهم لي في منتصف الليل، وفوق كل ذلك كنت ألوم الحظ الذي جعلني أدرس في جامعة القديس يوسف، ولكن..؟ وفي أحد الأيام بينما كنت أقود سيارتي كنت أنصت إلى شريط يتحدث عن فن الالتزام واستوقفتني جملة قال فيها المحاضر: «عندما تلوم الآخرين والظروف والمواقف فإنك بذلك تعطيهم القوة لقهرك فيجب عليك أن تتوقف عن لوم الآخرين، وأن تتحمل مسؤولية حياتك».

وكانت هذه العبارة لي بمثابة المنبه الذي أيقظني مما كنت فيه، ومن تلك اللحظة بدأت أبحث عن الطرق التي أستطيع بها تحسين ظروف حياتي بدلا من إلقاء اللوم على نفسي أو على الآخرين. وأنت أيضاً يمكنك استخدام هذا الأسلوب وبذلك تكون أقرب إلى طبيعتنا الحقيقية حيث إنك إذا كنت لواما جيداً فإنك ستتمادى في ذلك وتصبح لواماً ممتازاً... فاترك هذه الطريقة وعليك بتسليم الأمور والبحث عن الطرق التي عن طريقها يمكنك تحسين ظروف حياتك، وستندهش للدرجة التي ستكون عليها من راحة البال.

2- **المقارنة:** نحن نميل عادة لمقارنة أنفسنا بالآخرين، ونكون دائماً الخاسرين في تلك المقارنات حيث إن المقارنة تقوم على الأشياء التي نفتقدها وتكون عند الآخرين، فإذا كان لدي مثلاً سيارة صغيرة فإنني سأنظر إلى مالكي السيارات الضخمة، وسأشعر بالضيق لعدم امتلاكي لسيارة بالمستوى نفسه، وعملية المقارنة ليست في صالحنا لأنها تبنى على الشيء الذي لا نتمكن منه، والذي يكون الآخرون متميزين فيه عنا، فبالطبع سنخسر المقارنة ونشعر بالضيق. وإذا كان لا بد من المقارنة فقم بها، ولكن عليك أن تقارن بين حالتك الآن وحالتك التي من الممكن أن تكون عليها في المستقبل، وعليك أن تسأل نفسك عن الطريقة التي يمكنك بها تحسين ظروف حياتك، وعليك التركيز على قدراتك الشخصية وتطويرها، وتذكر أن كل شخص يمتاز عن الآخرين ولو بشيء واحد على الأقل، فبدلاً من المقارنة ابدأ بتحسين ظروف حياتك.

3- **العيش في الماضي:** إذا كنت تعيش في الماضي فهذا ما ستكون عليه حياتك تماماً في الحاضر والمستقبل، فالعيش مع الماضي هو سبب أساسي للفشل حيث إن الماضي قد انتهى إلى الأبد. ويمكننا فقط أن نتعلم منه ونستفيد من المعرفة التي اكتسبناها وعن الدروس التي مرت بنا، وذلك بهدف تحسين ظروف حياتنا وقد قال جون جريتدر أحد مؤسسي البرمجة اللغوية العصبية:

«لا يتساوى الماضي مع المستقبل» وهذه حقيقة فعلاً، فالمهم أن تكون عندك القوة لإطلاق سراح الماضي والعيش في الحاضر بكل معانيه.

4- **النقد**: قبل أن تقوم بتوجيه النقد لأي شخص عليك أن تتوقف لحظة وتتذكر أن نقدك ربما يولد بينك وبين الآخرين أحاسيس سلبية متبادلة.. وقبل أن توجه النقد إلى أي شخص عليك أن تتنفس بعمق وتقوم بالعد العكسي من عشرة إلى واحد لإطلاق سراح أي توتر.. وعليك أن تقوم بالتفكير في ثلاث ميزات إيجابية في هذا الشخص وركز انتباهك على نقاط القوة فيه بدلاً من نقاط الضعف وكن لطيفاً في معاملته.

ويقول هوراس: «من يعامل الآخرين بلطف يتقدم كثيراً».

5- **ظاهرة الـ «أنا»**: إذا أردت أن يسخر منك الآخرون أو أن يتحاشوا الحديث معك فعليك فقط أن تتحدث دائماً عن نفسك.. وتذكر دائماً أن كل شخص عنده صوت في داخله يقول له: «أنا أهم إنسان في العالم بالنسبة لي» وهناك مثل قديم يقول: «حدّث الناس عن نفسك سيستمعون لك، حدثهم عن أنفسهم سيحبونك» لذلك يجب عليك أن تقلل من استعمال كلمة «أنا» وكن كريماً في استعمال كلمة «أنت».

المبادئ الستة التي ستساعدك لكي تكون نظرتك للأشياء سليمة:

1- **ابتسم**: نشر مقال بمجلة «النجاح» الأمريكية تناول علاقة الأطفال بالابتسام وذكر فيه أن الأطفال يبتسمون ويضحكون حوالي 400 مرة في اليوم، وإذا ما قارناهم بالكبار نجد أن الكبار يتبسمون 14 مرة فقط في اليوم.

ولك أن تتصور هذا الفارق الشاسع وكأن الناس ينسون الابتسام كلما تقدموا في العمر!! وهذا ينقلنا إلى نقطة طريفة وهي أن الوجه به (80) عضلة وعندما تبتسم تستخدم (14) عضلة فقط، ولا يؤثر ذلك على شكل الوجه،

ولكن إذا ما كان الوجه عبوساً فإن الناس تستخدم تقريباً كل عضلات الوجه مما يسبب له التجاعيد.

هل تبتسم بسهولة؟ وهل تبتسم كثيراً؟

تظهر الجدية الشديدة على وجوه بعض الناس الذين تنطبق عليهم الحكمة القائلة «البُعد عنهم غنيمة». وقال مارك توين الكاتب الأمريكي الشهير: «بعض الناس يزينون الجلسات بحضورهم والبعض الآخر بانصرافهم».

لو كان عندك الاختيار أن تكون مع شخص يميل إلى الجدية الشديدة أو مع شخص يتميز بالاتزان مع الميل للفكاهة والدعابة، فمن تختار أن تكون؟

الابتسامة كالعدوى تنتقل للغير بسهولة دون أن تكلفنا أي شيء وفوائدها عظيمة لدرجة أن الأطباء في إحدى المستشفيات الجامعية في ولاية كاليفورنيا أخذوا في تطبيق العلاج على بعض المرضى مستخدمين تأثير الضحك في شفائهم، وكانت الأفلام الفكاهية والعروض الكوميدية أحد البنود التي كان الأطباء ينصحون بها مرضاهم وكان النتائج مدهشة.

وقد قال إمرسون: «عندما يدخل شخص سعيد إلى الغرفة يكون كما لو أن شمعة أخرى قد أضيئت، فإذا رسمت ابتسامة جميلة على وجهك فإن النتيجة لن تكون فقط هي رد الناس لهذه الابتسامة إليك، ولكنك أنت أيضاً ستشعر بالسعادة».

قال بول بيرسون: «نحن نملك ست حواس هي: البصر، والسمع والحس والتذوق، والشم، وخفة الظل».

وهناك حكمة تقول: «ابتسموا لبعضكم.. ابتسم لزوجتك.. ابتسمي لزوجك.. ابتسموا لأطفالكم.. وليس المهم إلى من توجه هذه الابتسامة، ولكن الابتسامة ستنمي الحب بينكم».

وصدق الله العظيم حين حذر رسوله ﷺ: ﴿وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران:159]. وقد قال الرسول ﷺ: «تبسّمك في وجه أخيك صدقة».

2- **خاطب الناس بأسمائهم**: إن أسماءنا الشخصية هي من أجمل ما يمكن أن تسمعه آذاننا فإننا عندما نتذكر اسم أي شخص ونناديه به فإن ذلك لا يجذب اهتمامه فقط ولكن يسعده أيضاً.. فإذا قابلت أي شخص تنبه جيداً أن تتذكر اسمه، وإذا لم تكن متأكداً قم بالسؤال مرة أخرى ثم كرر استعمال اسمه عدة مرات وستكون مندهشاً للقوة التي ستكسبها عندما تتذكر أسماء الآخرين وتقوم باستعمالها.

3- **أنصت وأعطِ فرصة الكلام للآخرين**: عندما أتكلم فأنا أعرف مسبقاً المعلومات التي لدي، وحينما أستمع فأنا أحصل على المعلومات التي لديك، وهناك قاعدة واحدة لكي تكون متحدثاً لبقاً، تعلّم كيف تنصت.

إذا تحدث إليك أحد فاستعمل هذه الخطة البسيطة:

- استمع ولا تقاطع المتحدث.
- استمع باهتمام.
- قم بتوجيه بعض الأسئلة.

4- **تحمل المسؤولية الكاملة لأخطائك**: فالمسؤولية تعني القدرة والتجاوب من أجل التقدم للأمام، فإنك عندما تتحمل مسؤوليتك فإنك تستخدم إمكانياتك وقدراتك حيث إن النجاح بأي المقاييس يتطلب أن تتحمل المسؤولية.

وباختصار فإن إحدى الصفات المشتركة بين كل الناجحين هي القدرة على تحمل المسؤولية.

5- **مجاملة الناس**: قال ويليام جيمس: «أعمق المبادئ في الإنسان هو تلهفه على تقدير الآخرين له فكلنا تتملكنا الرغبة لكي نشعر بتقدير الآخرين لنا، فكن كريماً في المدح وانتهز كل الفرص الممكنة لمجاملة الآخرين».

6- **سامح وأطلق سراح الماضي**: ويمكنك أن تسامح ولكن تعلم في الوقت نفسه من تجاربك وهناك الكثيرون الذين يقولون: «سامح وانسَ الإساءة» ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَٱلْعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِ ۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ﴾ [آل عمران:134].

يحكى أن أحد الأشخاص كان في زيارة لإحدى حدائق الحيوان فرأى لافتة كُتب عليها «خطر لا تقترب من الأسد» ولكنه تجاهل اللافتة وأدخل يده إلى داخل القفص فقفز الأسد وكاد يلتهم يده، ولكن لحُسْن الحظ احتاجت الإصابة إلى إجراء جراحة بسيطة في اليد، ومع كل هذا كان الشخص مندهشاً، وقال في نفسه: «لماذا هجم الأسد عليّ، فأنا رجل طيب وكنت أريد فقط أن ألعب معه، ولا أعتقد أنه كان يتعمد أن يؤذيني، لقد سامحته ونسيت ما حدث» وبعد أسبوعين ذهب الشخص نفسه مرة أخرى إلى الحديقة ذاتها، وزار قفص الأسد وأدخل يده مرة أخرى إلى داخل القفص وفي هذه المرة التهم الأسد ذراعه كلها، ونُقل هذا الشخص إلى المستشفى، وتم إنقاذ حياه بمعجزة، وبعد ستة أشهر ذهب مرة ثالثة إلى حديقة الحيوان ووقف أمام قفص الأسد وقال له: «أنا أعلم أنك لم تكن تقصد أن تؤذيني لقد سامحتك ولكنني في هذه المرة لن أنسى».

بالطبع يمكنك أن تسامح أي شخص، وأن تطلق سراح الماضي والعواطف السلبية المصاحبة له، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تتذكر ما استوعبته من الدروس حتى تتمكن من مواجهة المواقف المشابهة، وتتمكن من التصرف بطريقة سليمة.

إليك خطة حتى تكون نظرتك تجاه الأشياء سليمة:

1- **استيقظ صباحاً وأنت سعيد:** يطلع النهار على البعض فيقول «صباح الخير يا دنيا» بينما يقول البعض الآخر «ما هذا.. لماذا حلَّ علينا النهار مرة أخرى بهذه السرعة» احذر من الأفكار السلبية التي يمكن أن تخطر على بالك صباحاً حيث إنه من الممكن أن يترجح يومك كله بالأحاسيس السلبية، وركز انتباهك على الأشياء الإيجابية، وابدأ يومك بنظرة سليمة تجاه الأشياء.

2- **احتفظ بابتسامة جذابة على وجهك:** حتى إذ لم تكن تشعر أنك تريد أن تبتسم فتظاهر بالابتسامة حيث إن العقل الباطن لا يستطيع أن يفرّق بين الشيء الحقيقي والشيء غير الحقيقي، وعلى ذلك فمن الأفضل أن تقرر أن تبتسم باستمرار.

3- **كن البادئ بالتحية والسلام:** هناك حديث شريف، قال رسول الله ﷺ: «وخيرهما الذي يبدأ صاحبه بالسلام» فلا تنتظر الغير وابدأ أنت.

4- **كن منصتاً جيداً:** اعلم أن هذا ليس بالأمر السهل دائماً، وربما يحتاج لبعض الوقت حتى تتعود على ذلك، فابدأ من الآن.. لا تقاطع أحداً في أثناء حديثه وعليك بإظهار الاهتمام.. وكن منصتاً جيداً.

5- **خاطب الناس بأسمائهم:** أعتقد أن أسماءنا هي أجمل شيء تسمعه آذاننا فخاطب الناس بأسمائهم.

6- **تعامل مع كل إنسان على أنه أهم شخص في الوجود:** ليس فقط أنك ستشعر بالسعادة نتيجة لذلك، ولكن سيكون لديك عدد أكبر من الأصدقاء يبادلونك نفس الشعور.

7- **ابدأ بالمجاملة:** قم كل يوم بمجاملة ثلاثة أشخاص على الأقل.

8- دون تواريخ ميلاد المحيطين بك: بتدوينك لتواريخ ميلاد المحيطين بك يمكنك عمل مفاجأة تُدخل السرور على قلوبهم بأن تتصل بهم أو أن تبعث لهم ببطاقات التهنئة وتتمنى لهم الصحة والسعادة.

9- قم بإعداد المفاجأة لشريك حياتك: يمكنك تقديم هدية بسيطة أو بعض من الزهور من وقت لآخر، وربما يمكنك أن تقوم بعمل شيء بعينه يحوز إعجاب الطرف الآخر، وستجد أن هناك فرقاً كبيراً في العلاقة الإيجابية بينكما.

10- ضم من تحبه إلى صدرك: قالت فيرجينا ساتير الاختصاصية العالمية في حل مشاكل الأسرة: «نحن نحتاج إلى (4) ضمّات مملوءة بالحب للبقاء و(8) لصيانة كيان الأسرة و(12) ضمة للنمو» طبعاً هذا يخص أسرنا وأولادنا.

11- كن السبب في أن يبتسم أحد كل يوم: ابعث برسالة شكر لطبيبك أو طبيب أسنانك أو حتى المتخصص بإصلاح سيارتك.

12- كن دائم العطاء: قد حدث أن أحد سائقي التكسي نظر في وجوه الركاب، ثم أوقف السيارة ونزل منها، ثم عاد وبعد عدة دقائق ومعه علبة من الحلوى وأعطى كل راكب قطعة منها، ولما أجرت معه إحدى الجرائد مقابلة صحفية بخصوص هذا النوع من الكرم والذي كان يبدو غير عادي، قال: «أنا لم أقم بعمل شيء كي أجذب انتابه الصحف، ولكني رأيت الكآبة على وجوه الركاب في ذلك اليوم فقررت أن أقوم بعمل شيء يسعدهم، فأنا أشعر بالسعادة عند العطاء، وما قمت به ليس إلا شيئاً بسيطاً في هذا الجانب» فكن دائم العطاء.

13- سامح نفسك وسامح الآخرين: إن الذات السلبية في الإنسان هي التي تغضب وتأخذ بالثأر وتعاقب، بينما الطبيعة الحقيقية للإنسان هي النقاء وسماحة النفس والصفاء والتسامح مع الآخرين.

14- **استعمل دائماً كلمة «من فضلك» وكلمة «شكراً»**: هذه الكلمات البسيطة تؤدي إلى نتائج مدهشة.. فقم باتباع ذلك وسترى بنفسك ولا بد أن تعرف أن نظرتك تجاه الأشياء هي من اختيارك أنت فقم بهذا الاختيار حتى تكون عندك نظرة سليمة وصحيحة تجاه كل شيء.

من اليوم قم بمعاملة الآخرين بالطريقة التي تحب أن يعاملوك بها.
من اليوم ابتسم للآخرين كما تحب أن يبتسموا لك.
من اليوم امدح الآخرين كما تحب أن يقوموا هم بمدحك.
من اليوم انصت للآخرين كما تحب أن ينصتوا إليك.
من اليوم ساعد الآخرين كما تحب أن يساعدوك.

بهذه الطريقة ستصل لأعلى مستوى من النجاح وستكون في طريقك للسعادة بلا حدود.

وتذكر دائماً عش كل لحظة كأنها آخر لحظة في حياتك.

10- مهارة الحوار

الحوار والجدل

الحوار: من المحاورة، وهي المراجعة في الكلام.

الجدال: من جدل الحبل إذا فتله؛ وهو مستعمل في الأصل لمن خاصم بما يشغل عن ظهور الحق ووضوح الصواب، ثم استعمل في مقابلة الأدلة لظهور أرجحها.

والحوار والجدال لهما دلالة واحدة، وقد اجتمع اللفظان في قوله تعالى: ﴿قَدْ سَمِعَ ٱللَّهُ قَوْلَ ٱلَّتِي تُجَٰدِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِيٓ إِلَى ٱللَّهِ وَٱللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَآ إِنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌۢ بَصِيرٌ﴾ [المجادلة:1].

ويراد بالحوار والجدال في مصطلح الناس: مناقشة بين طرفين أو أطراف، يُقصد بها تصحيح كلام، وإظهار حجة، وإثبات حق، ودفع شبهة، وردّ الفاسد من القول والرأي وقد يكون من الوسائل في ذلك، الطرق المنطقية والقياسيات الجدلية من المقدمات والمسلَّمات، مما هو مبسوط في كتب المنطق وعلم الكلام وآداب البحث والمناظرة وأصول الفقه.

غاية الحوار:

الغاية من الحوار إقامة الحجة، ودفع الشبهة والفاسد من القول والرأي، فهو تعاون من المتناظرين على معرفة الحقيقة والتوصل إليها، ليكشف كل طرف ما خفي على صاحبه منها، والسير بطرق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحق.

يقول الحافظ الذهبي: «إنما وضعت المناظرة لكشف الحق، وإفادة العالِم الأذكى العلم لمن دونه، وتنبيه الأغفل الأضعف».

هذه هي الغاية الأصلية، وهي جليّة بيِّنة، وثمة غايات وأهداف فرعية أو ممهدة لهذه الغاية منها:

- إيجاد حل وسط يرضي الأطراف.
- التعرف على وجهات نظر الطرف أو الأطراف الأخرى وهو هدف تمهيدي مهم.
- البحث والتنقيب من أجل الاستقصاء والاستقراء في تنويع الرؤى والتصورات المتاحة، من أجل الوصول إلى نتائج أفضل وأمكن، ولو في حوارات تالية.

وقوع الخلاف بين الناس:

الخلاف واقع بين الناس في مختلف الأعصار والأمصار، وهو سنّة الله في خلقه، فهم مختلفون في ألوانهم وألسنتهم وطباعهم ومدركاتهم ومعارفهم

وعقولهم، وكل ذلك آية من آيات الله، نبَّه عليه القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿ وَمِنْ ءَايَٰتِهِۦ خَلْقُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱخْتِلَٰفُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَٰنِكُمْ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَٰتٍ لِّلْعَٰلِمِينَ ﴾ [الروم:22].

وهذا الاختلاف الظاهري دالّ على الاختلاف في الآراء والاتجاهات والأغراض، وكتاب الله العزيز يقرر هذا في غير ما آية؛ مثل قوله سبحانه: ﴿وَلَوْ شَآءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ ٱلنَّاسَ أُمَّةً وَٰحِدَةً ۖ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴿١١٨﴾ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ ۚ وَلِذَٰلِكَ خَلَقَهُمْ ۗ ﴾ [هود:118-119].

يقول الفخر الرازي: «والمراد اختلاف الناس في الأديان والأخلاق والأفعال».

ومن معنى الآية السابقة: لو شاء الله جعل الناس على دين واحد بمقتضى الغريزة والفطرة.. ولا رأي لهم فيه ولا اختيار.. وإذن لما كانوا هذا النوع من الخلق المسمى البشر؛ بل كانوا في حياتهم الاجتماعية كالنحل أو كالنمل، ولكانوا في الروح كالملائكة؛ مفطورين على اعتقاد الحق والطاعة؛ لا يعصون الله ما أمرهم ويفعلون ما يؤمرون، لا يقع بينهم اختلاف ولا تنازع، ولكنّ الله خلقهم بمقتضى حكمته كاسبين للعلم لا ملهمين، عاملين بالاختيار، وترجيح بعض الممكنات المتعارضات على بعض؛ لا مجبورين ولا مضطرين، وجعلهم متفاوتين في الاستعداد، وكسب العلم واختلاف الاختيار أما قوله تعالى: ﴿وَلِذَٰلِكَ خَلَقَهُمْ﴾. فلتعلموا أن اللام ليست للغاية؛ فليس المراد أنه سبحانه خلقهم ليختلفوا، إذ من المعلوم أنه خلقهم لعبادته وطاعته، وإنما اللام للعاقبة والصيرورة؛ أي لثمرة الاختلاف خلقهم، وثمرته أن يكونوا فريقين: فريقاً في الجنة وفريقاً في السعير وقد تحمل على التعليل من وجه آخر، أي خلقهم ليستعدّ كل منهم لشأنٍ وعمل، ويختار بطبعه أمراً وصنعة، مما يستتبّ به نظام

العالم ويستقيم به أمر المعاش، فالناس محامل لأمر الله، ويتخذ بعضهم بعضا سخرياً خلقوا مستعدين للاختلاف والتفرق في علومهم ومعارفهم وآرائهم ومشاعرهم، وما يتبع ذلك من إرادتهم واختيارهم في أعمالهم، ومن ذلك الإيمان، والطاعة والمعصية.

وضوح الحق وجلاؤه:

وعلى الرغم من حقيقة وجود هذا التباين بين الناس؛ في عقولهم ومدركاتهم وقابليتهم للاختلاف، إلا أن الله وضع على الحق معالم وجعل على الصراط المستقيم منائر. وعليه حُمل الاستثناء في الآية في قوله: ﴿ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ ﴾ [هود:119]. وهو المنصوص عليه في الآية الأخرى في قوله: ﴿فَهَدَى ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَا ٱخْتَلَفُواْ فِيهِ مِنَ ٱلْحَقِّ بِإِذْنِهِۦ ﴾ [البقرة:213]. وذلك أن النفوس إذا تجرّدت من أهوائها، وجدّت في تلمّس الحق فإنها مهديّة إليه؛ بل إن في فطرتها ما يهديها، وتأمل ذلك في قوله تعالى: ﴿ فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ ٱللَّهِ ٱلَّتِي فَطَرَ ٱلنَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ ٱللَّهِ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ [الروم:30].

ومنه الحديث النبوي: «ما من مولود إلا يولد على الفطرة، فأبواه يهوّدانه، وينصرّانه، ويمجّسانه، كما تنتج البهيمة بهيمة جمعاء هل تُحسّون فيها من جدعاء حتى أنتم تجدعونها؟».

يوضح ذلك، أن أصول الدين، وأمّهات الفضائل، وأمهات الرذائل، مما يتفق العالِم الرشيد العاقل على حُسْن محموده وحمده، والاعتراف بعظيم نفعه، وتقبيح سيئه وذمِّه، كل ذلك في عبارات جلية واضحة، ونصوص بيّنة لا تقبل صرفاً ولا تأويلاً ولا جدلاً ولا مراءً، وجعلها أم الكتاب التي يدور عليها وحولها كل ما جاء فيه من أحكام، ولم يُعذر أحد في الخروج عليها، وحذّر من

التلاعب بها، وتطويعها للأهواء والشهوات والشبهات بتعسف التأويلات والمسوغات، مما سنذكره كأصل من أصول الحوار، ورفع الحرج عنهم، بل جعل للمخطئ أجراً وللمصيب أجرين تشجيعاً للنظر والتأمل، وتلمس الحق واستجلاء المصالح الراجحة للأفراد والجماعات. ولربك في ذلك الحكمة البالغة والمشيئة النافذة.

مواطن الاتفاق:

إن بدء الحديث والحوار بمواطن الاتفاق طريق إلى كسب الثقة وإفشاء روح التفاهم، ويصير به الحوار هادئاً وهادفاً.

إن الحديث عن نقاط الاتفاق وتقريرها يفتح آفاقاً من التلاقي والإقبال، مما يقلّل الجفوة ويردم الهوّة ويجعل فرص الوفاق والنجاح أفضل وأقرب، كما يجعل احتمالات التنازع أقل وأبعد.

والحال ينعكس لو استفتح المتحاورون بنقاط الخلاف وموارد النزاع، فلذلك يجعل ميدان الحوار ضيقاً وأمده قصيراً، ومن ثم يقود إلى تغير القلوب وتشويش الخواطر، ويحمل كل طرف على التحفّز في الرد على صاحبه متتبِّعاً لثغراته، ومن ثم ينبري لإبرازها وتضخيمها، ومن ثم يتنافسون في الغلبة أكثر مما يتنافسون في تحقيق الهدف ومما قاله بعض المتمرّسين في هذا الشأن: «دع صاحبك في الطرف الآخر يوافق ويجيب (بنعم) وحل ما استطعت بينه وبين (لا)؛ لأن كلمة (لا) عقبة كؤود يصعب اقتحامها وتجاوزها، فمتى قال صاحبك: (لا)، أوجبت عليه كبرياؤه أن يظل مناصراً لنفسه».

إن التلفظ بـ (لا) ليس تفوُّهاً مجرداً بهذين الحرفين، ولكنه تحفّز لكيان الإنسان بأعصابه وعضلاته وغدده، إنه اندفاع بقوة نحو الرفض، أما حروف (نعم) فكلمة رقيقة رفيقة لا تكلف أي نشاط جسماني.

ويعين على هذا المسلك ويقود إليه؛ إشعارك محدَّثك بمشاركتك له في بعض قناعاته؛ والتصريح بالإعجاب بأفكاره الصحيحة وأدلته الجيدة ومعلوماته المفيدة، وإعلان الرضا والتسليم بها، وهذا كما سبق يفتح القلوب ويقارب الآراء، وتسود معه روح الموضوعية والتجرد.

قد قال علماؤنا: إن أكثر الجهل إنما يقع في النفي؛ الذي هو الجحود والتكذيب؛ لا في الإثبات، لأن إحاطة الإنسان بما يثبته أيسر من إحاطته بما ينفي؛ لذا فإن أكثر الخلاف الذي يورث الهوى نابع من أن كل واحد من المختلفين مصيب فيما يثبته أو في بعضه، مخطئ في نفي ما عليه الآخر.

أصول الحوار:

الأصل الأول: سلوك الطرق العلمية والتزامها:

ومن هذه الطرق:

1- تقديم الأدلة المثبتة أو المرجِّحة للدعوى.

2- صحة تقديم النقل في الأمور المنقولة.

وفي هذين الطريقين جاءت القاعدة الحوارية المشهورة: «إن كنت ناقلاً فالصحة، وإن كنت مدَّعياً فالدليل».

وفي التنزيل جاء قوله سبحانه: ﴿قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ﴾ وفي أكثر من [سورة البقرة:111، والنمل:64] ﴿قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ هَذَا ذِكْرُ مَن مَّعِيَ وَذِكْرُ مَن قَبْلِي﴾ [الأنبياء:24] ﴿قُلْ فَأْتُوا بِالتَّوْرَاةِ فَاتْلُوهَا إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ﴾ [آل عمران:93].

الأصل الثاني: سلامة كلام المناظر ودليله من التناقض:

فالمتناقض ساقط بداهة ومن أمثلة ذلك ما ذكره بعض أهل التفسير من وصف فرعون لموسى عليه السلام بقوله: ﴿سَاحِرٌ أَوْ مَجْنُونٌ﴾ [الذاريات:39].

وهو وصف الكفار – لكثير من الأنبياء بما فيهم كفار الجاهلية – لنبينا محمد ﷺ، وهذان الوصفان السحر والجنون لا يجتمعان، لأن الشأن في الساحر العقل والفطنة والذكاء، أما المجنون فلا عقل معه ألبتة، وهذا تهافت وتناقض بيّن نعت كفار قريش لآيات محمد ﷺ بأنها سحر مستمر، كما في قوله تعالى: ﴿ وَإِن يَرَوۡاْ ءَايَةً يُعۡرِضُواْ وَيَقُولُواْ سِحۡرٞ مُّسۡتَمِرّٞ ﴾ [القمر:2].

وهو تناقض؛ فالسحر لا يكون مستمراً، والمستمر لا يكون سحراً.

الأصل الثالث: ألا يكون الدليل هو عين الدعوى:

لأنه إذا كان كذلك لم يكن دليلاً، ولكنه إعادة للدعوى بألفاظ وصيغ أخرى. وعند بعض المحاورين من البراعة في تزويق الألفاظ وزخرفتها ما يوهم بأنه يورد دليلاً، وواقع الحال أنه إعادة للدعوى بلفظ مغاير، وهذا تحايل في أصول الحوار لإطالة النقاش من غير فائدة.

الأصل الرابع: الاتفاق على منطلقات ثابتة مسلمة:

وهذه المسلمات والثوابت قد يكون مرجعها؛ أنها عقلية بحتة لا تقبل النقاش عند العقلاء المتجردين؛ كحُسْن الصدق، وقُبح الكذب، وشكر المحسن، ومعاقبة المذنب.

أو تكون مسلَّمات دينية لا يختلف عليها المعتنقون لهذه الديانة أو تلك وبالوقوف عند الثوابت والمسلَّمات، والانطلاق منها يتحدد مريد الحق ممن لا يريد إلا المراء والجدل. ففي الإسلام الإيمان بربوبية الله وعبوديته، واتصافه بصفات الكمال، وتنزيهه عن صفات النقص،ونبوة محمد ﷺ ، والقرآن الكريم كلام الله، والحكم بما أنزل الله، وحجاب المرأة، وتعدد الزوجات، وحرمة الربا، والخمر، والزنا؛ كل هذه قضايا مقطوع بها لدى المسلمين، وإثباتها شرعاً أمر مفروغ منه إذا كان الأمر كذلك؛ فلا يجوز أن تكون هذه محل حوار أو

نقاش مع مؤمن بالإسلام لأنها محسومة فقضية الحكم بما أنزل الله منصوص عليها بمثل قوله تعالى: ﴿ فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ﴾ [النساء:65]. وقوله تعالى: ﴿وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴾ [المائدة:45].

ومن هنا فلا يمكن لمسلم أن يقف على مائدة حوار مع شيوعي أو ملحد في مثل هذه القضايا؛ لأن النقاش معه لا يبتدئ من هنا، لأن هذه القضايا ليست عنده مسلمة، ولكن يكون النقاش معه في أصل الديانة، في ربوبيّة الله، وعبوديته، ونبوة محمد ﷺ ، وصدق القرآن الكريم وإعجازه.

ولهذا فإننا نقول إن من الخطأ – غير المقصود – عند بعض المثقفين والكاتبين إثارة هذه القضايا، أعني: تطبيق الشريعة – الحجاب – تعدد الزوجات– وأمثالها في وسائل الإعلام، من صحافة وإذاعة على شكل مقالات أو ندوات بقصد إثابتها أو صلاحيتها، أما إذا كان المقصود: النظر في حكمها وأسرارها وليس في صلاحيتها وملاءمتها فهذا لا حرج فيه، بحسب قوله تعالى: ﴿وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى ٱللَّهُ وَرَسُولُهُۥٓ أَمْرًا أَن يَكُونَ لَهُمُ ٱلْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ ﴾ [الأحزاب:36].

وأخيراً فينبني على هذا الأصل؛ أن الإصرار على إنكار المسلَّمات والثوابت مكابرة قبيحة، ومجاراة منحرفة عن أصول الحوار والمناظرة، وليس ذلك شأن طالبي الحق.

الأصل الخامس: التجرد، وقصد الحق، والبُعد عن التعصب، والالتزام بآداب الحوار:

إن اتباع الحق، والسعي للوصول إليه، والحرص على الالتزام؛ وهو الذي يقود الحوار إلى طريق مستقيم لا عوج فيه ولا التواء، أو هوى الجمهور، أو

الأتباع، والعاقل – فكيف المسلم – الصادق طالب حق، باحث عن الحقيقة، ينشد الصواب ويتجنب الخطأ.

يقول الغزالي أبو حامد: «التعاون على طلب الحق من الدين، ولكن له شروط وعلامات؛ منها أن يكون في طلب الحق كناشد ضالة، لا يفرق بين أن تظهر الضالة على يده أو على يد معاونه، ويرى رفيقه معيناً لا خصماً، ويشكره إذا عرّفه الخطأ وأظهره له». (الإحياء: ج1).

ومن مقولات الإمام الشافعي المحفوظة: «ما كلمت أحداً قطّ إلا أحببت أن يوفّق ويسدد ويُعان، وتكون عليه رعاية الله وحفظه وما ناظرني فباليت! أظهرت الحجة على لسانه أو لساني».

وفي ذم التعصب ولو كان للحق، يقول الغزالي: «إن التعصب من آفات علماء السوء، فإنهم يبالغون في التعصب للحق، وينظرون إلى المخالفين بعين الازدراء والاستحقار، فتثبت منهم الدعوى بالمكافأة والمقابلة والمعاملة، وتتوفر بواعثهم على طلب نُصرة الباطل، ويقوي غرضهم في التمسك بما نسبوا إليه، لو جاؤوا من جانب اللطف والرحمة والنصح في الخلوة، لا في معرض التعصب والتحقير لأنجحوا فيه، ولكن لمّا كان الجاه لا يقوم إلا بالاستتباع، ولا يستميل الأتباع مثل التعصّب واللعن والتّهم للخصوم، اتخذوا عادتهم وآلتهم».

والمقصود من كل ذلك أن يكون الحوار بريئاً من التعصب خالصاً لطلب الحق، خالياً من العنف والانفعال، بعيداً عن المشاحنات الأنانية والمغالطات البيانية، مما يفسد القلوب، ويهيج النفوس، ويولد النَّفرة، ويوغر الصدور، وينتهي إلى القطيعة وهذا الموضوع سوف يزداد بسطاً حين الحديث عن آداب الحوار إن شاء الله.

الأصل السادس: أهلية المحاور:

إذا كان من الحق ألا يمنع صاحب الحق عن حقه، فمن الحق ألا يعطى هذا الحق لمن لا يستحقه، كما أن من الحكمة والعقل والأدب في الرجل ألا يعترض على ما ليس له أهلاً، ولا يدخل فيما ليس هو فيه كفؤاً.

- من الخطأ أن يتصدى للدفاع عن الحق من كان على الباطل.
- من الخطأ أن يتصدى للدفاع عن الحق من لا يعرف الحق.
- من الخطأ أن يتصدى للدفاع عن الحق من لا يجيد الدفاع عن الحق.
- من الخطأ أن يتصدى للدفاع عن الحق من لا يدرك مسالك الباطل.

إذن فليس كل أحد مؤهلاً للدخول في حوار صحي صحيح يؤتي ثماراً يانعة ونتائج طيبة والذي يجمع لك كل ذلك (العلم)؛ فلا بد من التأهيل العلمي للمحاور، ويقصد بذلك التأهيل العلمي المختص.

إن الجاهل بالشيء ليس كفؤاً للعالم به، ومن لا يعلم لا يجوز أن يجادل من يعلم، وقد قرر هذه الحقيقة إبراهيم ﷺ في محاجَّته لأبيه حين قال: ﴿يَٰٓأَبَتِ إِنِّي قَدْ جَآءَنِي مِنَ ٱلْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَٱتَّبِعْنِيٓ أَهْدِكَ صِرَٰطًا سَوِيًّا﴾ [مريم:43].

وإن من البلاء؛ أن يقوم غير مختص ليعترض على مختص؛ فيخطّئه ويغالطه وإن حق من لا يعلم أن يسأل ويتفهم، لا أن يعترض ويجادل بغير علم، وقد قال موسى ﷺ للعبد الصالح: ﴿قَالَ لَهُۥ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰٓ أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا﴾ [الكهف:66].

فالمستحسن من غير المختص؛ أن يسأل ويستفسر، ويفكر ويتعلم ويتتلمذ ويقف موقف موسى مع العبد الصالح.

وكثير من الحوارات غير المنتجة مردُّها إلى عدم التكافؤ بين المتحاورين، ولقد قال الشافعي رحمه الله: «ما جادلت عالماً إلا وغلبته، وما جادلني جاهل

إلا غلبني!» وهذا التهكم من الشافعي رحمه الله يشير إلى الجدال العقيم؛ الذي يجري بين غير المتكافئين.

الأصل السابع: قطعية النتائج ونسبيَّتها:

من المهم في هذا الأصل إدراك أن الرأي الفكري نسبيّ الدلالة على الصواب أو الخطأ، والذي لا يجوز عليهم الخطأ هم الأنبياء عليهم السلام فيما يبلِّغون عن ربهم سبحانه وتعالى. وما عدا ذلك فيندرج تحت المقولة المشهورة «رأيي صواب يحتمل الخطأ، ورأي الآخر خطأ يحتمل الصواب».

وبناءً عليه؛ فليس من شروط الحوار الناجح أن ينتهي أحد الطرفين إلى قول الطرف الآخر، فإن تحقق هذا واتفقنا على رأي واحد فنعم المقصود، وهو منتهى الغاية، وإن لم يكن فالحوار ناجح، إذا توصل المتحاوران بقناعة إلى قبول كل من منهجيهما؛ يسوغ لكل واحد منهما التمسك به ما دام أنه في دائرة الخلاف السائغ، وما تقدم من حديث عن غاية الحوار يزيد هذا الأصل إيضاحاً وفي تقرير ذلك يقول ابن تيمية رحمه الله: «وكان بعضهم يعذر من خالفه في المسائل الاجتهادية، ولا يكلفه أن يوافقه فهمه».

ولكن يكون الحوار فاشلاً إذا انتهى إلى نزاع وقطيعة، وتدابر ومكايدة وتجهيل وتخطئة.

الأصل الثامن: الرضا والقبول بالنتائج التي يتوصل إليها المتحاورون، والالتزام الجادّ بها، وبما يترتب عليها:

وإذا لم يتحقق هذا الأصل كانت المناظرة ضرباً من العبث الذي يتنزه عنه العقلاء، قال ابن عقيل: «وليقبل كل واحد منهما من صاحبه الحجة؛ فإنه أنبل لقدره، وأعون على إدراك الحق وسلوك سبيل الصدق»، وقال الشافعي ﷺ: «ما ناظرت أحداً فقبل مني الحجة إلا عظم في عيني، ولا ردَّها إلا سقط في عيني».

آداب الحوار:

1 - التزام القول الحسن، وتجنب منهج التحدي والإفحام: إن من أهم ما يتوجه إليه المحاور في حوار، التزام الحسنى في القول والمجادلة، ففي محكم التنزيل: ﴿ وَقُل لِّعِبَادِى يَقُولُوا۟ ٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ [الإسراء:53]، ﴿وَجَـٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ [النحل:125]، ﴿وَقُولُوا۟ لِلنَّاسِ حُسْنًا ﴾ [البقرة:83].

فحق العاقل اللبيب طالب الحق، أن ينأى بنفسه عن أسلوب الطعن والتجريح والهزء والسخرية، وألوان الاحتقار والإثارة والاستفزاز.

ومن لطائف التوجيهات الإلهية لنبينا محمد ﷺ في هذا الباب، الانصراف عن التعنيف في الرد على أهل الباطل، حيث قال الله لنبيه: ﴿وَإِن جَـٰدَلُوكَ فَقُلِ ٱللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝٦٨ ٱللَّهُ يَحْكُمُ بَيْنَكُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَـٰمَةِ فِيمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴾ [الحج:68-69].

وقوله: ﴿وَإِنَّآ أَوْ إِيَّاكُمْ لَعَلَىٰ هُدًى أَوْ فِى ضَلَـٰلٍ مُّبِينٍ ﴾ [سبأ:24] مع أن بطلانهم ظاهر، وحجتهم داحضة ويلحق بهذا الأصل: تجنب أسلوب التحدي والتعسف في الحديث، ويعتمد إيقاع الخصم في الإحراج، ولو كانت الحجة بينة والدليل دامغاً.. فإن كسب القلوب مقدم على كسب المواقف، وقد تفحم الخصم ولكنك لا تقنعه، وقد تسكته بحجة ولكنك لا تكسب تسليمه وإذعانه، وأسلوب التحدي يمنع التسليم، ولو وجدت القناعة العقلية، والحرص على القلوب أهم وأولى عند المنصف العاقل من استكثار الأعداء واستكفاء الإناء، وإنك لتعلم أن إغلاظ القول، ورفع الصوت، وانتفاخ الأوداج، لا يولّد إلا غيظاً وحقداً وحنقاً، ومن أجل هذا فليحرص المحاور: ألا يرفع صوته أكثر من الحاجة فهذا رعونة وإيذاء للنفس وللغير، ورفع الصوت لا يقوّي حجة ولا يجلب دليلاً ولا يقيم برهاناً؛ بل إن صاحب

الصوت العالي لم يعل صوته – في الغالب – إلا لضعف حجته وقلة بضاعته، فيستر عجزه بالصراخ ويواري ضعفه بالعويل، وهدوء الصوت عنوان العقل والالتزان، والفكر المنظم والنقد الموضوعي، والثقة الواثقة.

على أن الإنسان قد يحتاج إلى التغيير من نبرات صوته حسب استدعاء المقام ونوع الأسلوب، لينسجم الصوت مع المقام والأسلوب، استفهامياً كان، أو تقريراً أو إنكارياً أو تعجبياً، أو غير ذلك، مما يدفع الملل والسآمة، ويعين على إيصال الفكرة، ويجدد التنبيه لدى المشاركين والمتابعين.

على أن هناك بعض الحالات الاستثنائية التي يسوغ فيها اللجوء إلى الإفحام وإسكات الطرف الآخر؛ وذلك فيما إذا استطال وتجاوز الحد، وطغى وظلم وعادي الحق، وكابر مكابرة بيِّنة، وفي مثل هذا جاءت الآية الكريمة ﴿ ۞ وَلَا تُجَٰدِلُوٓاْ أَهۡلَ ٱلۡكِتَٰبِ إِلَّا بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنۡهُمۡۖ ﴾ [العنكبوت:46]. وقوله تعالى: ﴿۞ لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلۡجَهۡرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلۡقَوۡلِ إِلَّا مَن ظُلِمَۚ ﴾ [النساء:148].

ففي حالات الظلم والبغي والتجاوز، قد يسمح بالهجوم الحادّ المركز على خصم وإحراجه، وتسفيه رأيه؛ لأنه يمثل الباطل، وحسن أن يرى الباطل مهزوماً مدحوراً.

وقبل مغادرة هذه الفقرة من الأدب، لا بد من الإشارة إلى ما ينبغي من العبد من استخدام ضمير المتكلم إفراداً أو جمعاً، فلا يقول: فعلتُ وقلتُ، وفي رأيي، ودرسنا، وفي تجربتنا؛ فهذا ثقيل في نفوس المتابعين، وهو عنوان على الإعجاب بالنفس، وقد يؤثر على الإخلاص وحُسْن القصد، والناس تشمئز من المتعالم المتعالي، ومن اللائق أن يبدلها بضمير الغيبة فيقول: يبدو للدارس، وتدل تجارب العاملين، ويقول المختصون، وفي رأي أهل الشأن، ونحو ذلك.

وأخيراً فمن غاية الأدب واللباقة في القول وإدارة الحوار ألا يفترض في صاحبه الذكاء المفرط، فيكلمه بعبارات مختزلة، وإشارات بعيدة، ومن ثم فلا يفهم، كما لا يفترض فيه الغباء والسذاجة، أو الجهل المطبق؛ فيبالغ في شرح ما لا يحتاج إلى شرح وتبسيط ما لا يحتاج إلى بسط ولا شك أن الناس بين ذلك درجات في عقولهم وفهمهم، فهذا عقله متسع بنفس رحبة، وهذا ضيق الأفق، وآخر يميل إلى الأحوط في جانب التضييق، وآخر يميل إلى التوسيع، وهذه العقليات والمدارك تؤثر في فهم ما يقال، فذو العقل اللّماح يستوعب ويفهم حرفية النص وفحواه ومراد المتكلم وما بين السطور، وآخر دون ذلك بمسافات ولله الحكمة البالغة في اختلاف الناس في مخاطباتهم وفهمهم.

2- **الالتزام بوقت محدد في الكلام**: ينبغي أن يستقر في ذهن المحاور ألا يستأثر بالكلام، ويستطيل في الحديث، ويسترسل بما يخرج به عن حدود اللباقة والأدب والذوق الرفيع.

ابن عقيل في كتابه فن الجدل: «وليتناوبا الكلام مناوبة لا مناهبة، بحيث ينصت المعترض للمستدل حتى يفرغ من تقريره للدليل، ثم المستدلّ للمعترض حتى يقرر اعتراضه، ولا يقطع أحد منها على الآخر كلامه وإن فهم مقصوده من بعضه».

وقال: «وبعض الناس يفعل هذا تنبيهاً للحاضرين على فطنته وذكائه وليس في ذلك فضيلة إذ المعاني بعضها مرتبط ببعض وبعضها دليل على بعض، وليس ذلك علم غيب، أو زجراً صادقاً، أو استخراج ضمير حتى يفتخر به».

والطول والاعتدال في الحديث يختلف من ظرف إلى ظرف ومن حال إلى حال، فالندوات والمؤتمرات تحدَّد فيها فرص الكلام من قِبَل رئيس الجلسة ومدير الندوة، فينبغي الالتزام بذلك.

والندوات واللقاءات في المعسكرات والمتنزهات قد تقبل الإطالة أكثر من غيرها، لتهيؤ المستمعين، وقد يختلف ظرف المسجد عن الجامعة أو دور التعليم الأخرى.

ومن المفيد أن تعلم؛ أن أغلب أسباب الإطالة في الكلام ومقاطعة أحاديث الرجال يرجع إلى ما يلي:

1- إعجاب المرء بنفسه.

2- حبّ الشهرة والثناء.

3- ظنّ المتحدث أن ما يأتي به جديد على الناس.

4- قلّة المبالاة بالناس في علمهم ووقتهم وظرفهم.

والذي يبدو أن واحداً منها إذا استقر في نفوس السامعين كافٍ في صرفهم، وصدودهم، ومللهم، واستثقالهم لمحدِّثهم وأنت خبير بأن للسامع حدّاً من القدرة على التركيز والمتابعة إذا تجاوزها أصابه الملل، وانتابه الشرود الذهني، ويذكر بعضهم أن هذا الحد لا يتجاوز خمس عشرة دقيقة ومن الخير للمتحدث أن يُنهي حديثه والناس متشوفة للمتابعة، مستمتعة بالفائدة، هذا خير له من أن تنتظر الناس انتهاءه وقفل حديثه.

3- **حُسْن الاستماع وأدب الإنصات وتجنب المقاطعة:** كما يطلب الالتزام بوقت محدد في الكلام، وتجنب الإطالة قدر الإمكان، فيطلب حُسْن الاستماع، واللباقة في الإصغاء، وعدم قطع حديث المحاور، وإنّ من الخطأ أن تحصر همَّك في التفكير فيما ستقوله، ولا تلقي بالاً لمحدثك ومحاورك، وقد قال الحسن بن علي لابنه رضي الله عنهم أجمعين: «يا بنيّ إذا جالست العلماء؛ فكن على أن تسمع احرص منك على أن تقول، وتعلّم حُسْن الاستماع كما تتعلم حسن الكلام، ولا تقطع على أحد حديثاً – وإن طال – حتى يمسك».

ويقول ابن المقفع: «تعلّم حُسْن الاستماع كما تتعلم حسن الكلام؛ ومن حسن الاستماع؛ إمهال المتكلم حتى ينقضي حديثه، وقلة التلفت على الجواب، والإقبال بالوجه، والنظر إلى المتكلم، والوعي لما يقول».

لا بد في الحوار الجيِّد من سماع جيِّد، والحوار بلا حُسْن استماع هو «حوار طُرشان» كما تقول العامة، كل من طرفيه منعزل عن الآخر.

إن السماع الجيد يتيح القاعدة الأساسية لالتقاء الآراء، وتحديد نقاط الخلاف وأسبابه، وحُسْن الاستماع يقود إلى فتح القلوب، واحترام الرجال وراحة النفوس، تسلم فيه الأعصاب من التوتر والتشنج، كما يشعر بجديّة المحاور، وتقدير المخالف، وأهمية الحوار ومن ثم يتوجه الجميع إلى تحصيل الفائدة والوصول إلى نتيجة.

4- **تقدير الخصم واحترامه**: ينبغي في مجلس الحوار التأكيد على الاحترام المتبادل من الأطراف، وإعطاء كل ذي حق حقه، والاعتراف بمنزلته ومقامه، فيخاطب بالعبارات اللائقة المستحقة، والأساليب المهذبة.

إن تبادل الاحترام يقود إلى قبول الحق، والبُعد عن الهوى، والانتصار للنفس، أما انتقاص الرجال وتجهيلها فأمر معيب محرّم وما قيل من ضرورة التقدير والاحترام، لا ينافي النصح، وتصحيح الأخطاء بأساليبه الرفيعة وطرقه الوقورة، فالتقدير والاحترام غير التملق الرخيص، والنفاق المرذول، والمدح الكاذب، والإقرار على الباطل.

ومما يتعلق بهذه الخصلة الأدبية أن يتوجه النظر وينصرف الفكر إلى القضية المطروحة ليتم تناولها بالبحث والتحليل والنقد والإثبات والنقص بعيداً عن صاحبها أو قائلها، كل ذلك حتى لا يتحول الحوار إلى مبارزة كلامية؛ طابعها الطعن والتجريح والعدول عن مناقشة القضايا والأفكار إلى مناقشات التصرفات، والأشخاص، والشهادات، والمؤهلات والسِّيَر الذاتية.

5- **حصر المناظرات في مكان محدود**: يذكر أهل العلم أن المحاورات والجدل ينبغي أن يكون في خلوات محدودة الحضور؛ قالوا: وذلك أجمع للفكر والفهم، وأقرب لصفاء الذهن، وأسلم لحسن القصد، وإن في حضور الجمع الغفير ما يحرك دواعي الرياء، والحرص على الغلبة بالحق أو بالباطل.

ومما استدل به على ذلك قوله: ﴿ ۞ قُلْ إِنَّمَآ أَعِظُكُم بِوَٰحِدَةٍ ۖ أَن تَقُومُوا۟ لِلَّهِ مَثْنَىٰ وَفُرَٰدَىٰ ثُمَّ تَتَفَكَّرُوا۟ ۚ ﴾ [سبأ:46].

قالوا: لأن الأجواء الجماهيرية والمجتمعات المتكاثرة تغطي الحق، وتشوش الفكر، والجماهير في الغالب فئات غير مختصة؛ فهي أقرب إلى الغوغائية والتقليد الأعمى، فيلتبس الحق.

أما حينما يكون الحديث مثنى وفرادى وأعداداً متقاربة يكون أدعى إلى استجماع الفكر والرأي، كما أنه أقرب إلى أن يرجع المخطئ إلى الحق، ويتنازل عما هو فيه من الباطل أو المشتبه.

بخلاف الحال أمام الناس؛ فقد يعزّ عليه التسليم والاعتراف بالخطأ أمام مؤيِّديه أو مخالفيه ولهذا وجّه نبينا محمد ﷺ في هذه الآية أن يخاطب قومه بهذا؛ لأن اتهامهم له كانت اتهامات غوغائية وهي حال الملأ المستكبرين مع الأنبياء السابقين.

ومما يوضح ذلك ما ذكرته كتب السِّيَر أن أبا سفيان بن حرب وأبا جهل ابن هشام، والأخنس بن شريق بن عمرو بن وهب الثقفي، خرجوا ليلة ليستمعوا من رسول الله ﷺ، وهو يصلي بالليل في بيته، فأخذ كل واحد منهم مجلساً يستمع فيه، وكلّ لا يعلم بمكان صاحبه، فباتوا يستمعون له، حتى إذا طلع الفجر تفرقوا، حتى إذا جمعتهم الطريق تلاوموا؛ وقال بعضهم لبعض لا تعودوا، فلو رآكم بعض سفهائكم لأوقعتم في نفسه شيئاً، ثم انصرفوا حتى إذا

كانت الليلة الثانية، عاد كل رجل منهم إلى مجلسه، فباتوا يستمعون له، حتى إذا طلع الفجر تفرقوا، فجمعتهم الطريق، فقال بعضهم لبعض مثل ما قال أول مرة، ثم انصرفوا، حتى إذا كانت الليلة الثالثة أخذ كل رجل مجلسه، فباتوا يستمعون له، حتى إذا طلع الفجر تفرقوا، فجمعتهم الطريق، فقال بعضهم لبعض: لا نبرح حتى نتعاهد لا نعود، فتعاهدوا على ذلك، ثم تفرقوا، فلما أصبح الأخنس بن شريق أخذ عصاه ثم خرج، حتى أتى أبا سفيان بن حرب في بيته فقال: أخبرني يا أبا حنظلة عن رأيك فيما سمعت من محمد؟ قال: يا أبا ثعلبة، والله لقد سمعت أشياء أعرفها وأعرف ما يراد بها، وسمعت أشياء ما عرفت معناها ولا ما يراد بها، قال الأخنس: وأنا والذي حلفت به! قال: ثم خرج من عنده حتى أتى أبا جهل، فدخل عليه بيته فقال: يا أبا الحكم ما رأيك فيما سمعت من محمد؟ قال: ماذا سمعت! تنازعنا نحن وبنو عبد مناف الشرف؛ أطعموا فأطعمنا، وحملوا فحملنا وأعطوا فأعطينا، حتى إذا تجاثينا على الرُّكب وكنا كفرسيّ رهان، قالوا منا نبي يأتيه الوحي من السماء! فمتى ندرك هذا؟! والله لا نؤمن به ولا نصدقه، قال: فقام عنه الأخنس وتركه.

6- **الإخلاص**: هذه الخصلة من الأدب متمِّمة لما ذكر من أصل التجرد في طلب الحق، فعلى المحاور أن يوطن نفسه، ويروضها على الإخلاص لله في كل ما يأتي وما يذر في ميدان الحوار وجلّته.

ومن أجلى المظاهر في ذلك: أن يدفع عن نفسه حب الظهور والتميّز على الأقران، وإظهار البراعة وعمق الثقافة، والتعالي على النظراء والأنداد، إن قصد انتزاع الإعجاب والثناء واستجلاب المديح، مفسد للأمر صارف عن الغاية وسوف يكون فحص النفس دقيقاً وناجحاً لو أن المحاور توجه لنفسه بهذه الأسئلة:

- هل ثمّة مصلحة ظاهرة ترجى من هذا النقاش وهذه المشاركة؟
- هل يقصد تحقيق الشهرة أو إشباع الشهوة في الحديث والمشاركة؟

- وهل يتوخى أن يتمخض هذا الحوار والجدل على نزاع وفتنة، وفتح أبواب من هذه الألوان حقّها أن تسدّ؟

ومن التحسس الدقيق والنصح الصادق للنفس أن يحذر بعض التلبيسات النفسية والشيطانية فقد تتوهم بعض النفوس أنها تقصد إحقاق الحق، وواقع دخيلتها أنها تقف مواقف انتصار ذات وهوى، ويدخل في باب الإخلاص والتجرد توطين النفس على الرضا والارتياح إذا ظهر الحق على لسان الآخر ورأيه، ويعينه على ذلك أن يستيقن أن الآراء والأفكار ومسالك الحق ليست ملكاً لواحد أو طائفة، والصواب ليس حكراً على واحد بعينه.

فهمُّ المخلص ومهمته أن ينتشر الحق في كل مكان، ومن أي مكان، ومن أيّ وعاء، وعلى أي فم.

إن من الخطأ البيّن في هذا الباب أن تظن أن الحق لا يغار عليه إلا أنت، ولا يحبه إلا أنت، ولا يدافع عنه إلا أنت، ولا يتبناه إلا أنت، ولا يخلص له إلا أنت. ومن الجميل وغاية النبل، والصدق الصادق مع النفس، وقوة الإرادة، وعمق الإخلاص؛ أن توقف الحوار إذا وجدت نفسك قد غيّرت مسارها ودخلت في مسارب اللجج والخصام، ومدخولات النوايا.

11- مهارة الإقناع

الطريق إلى الإقناع

ما هو الإقناع؟

الإقناع هو عملية تغيير أو تعزيز المواقف، أو المعتقدات أو السلوك.

وتنقسم استجابتنا لرسائل الإقناع إلى قسمين: بعد تفكير، دون تفكير، فحينما نكون مفكرين ننصت بكل عناية إلى ما يقوله المقنع، ثم نقوم بقياس

ميزات ومساوئ كل زعم وننقد الرسالة من حيث منطقيتها وتوافقها، وإذا لم يرقنا ما نسمع نطرح الأسئلة ونطلب مزيداً من المعلومات، وحينما نكون مفكرين يتحدد مدى إقناع الرسالة على حسب وقائع الحالة.

أما حينما نستجيب للرسائل دون وعي، فإن عقولنا تكون مغلقة بصورة آلية ولا يكون لدينا الوقت والحافز والقدرة على الإنصات بحرص؛ لذا فإننا بدلاً من اعتمادنا على الحقائق والمنطق والدليل في اتخاذ الحكم نقوم باختصار ذهني، ونعتمد على غرائزنا لتمنحنا مفتاح الإجابة.

ولنأخذ إحدى المحاورات التلفزيونية بين رجلين من السياسيين كمثال، فإذا كنت في حالة التفكير، فإنك سوف تقوم بالإنصات بكل عناية لكل من الطرفين، ثم تحكم بناءً على مناقشة القضايا ونوعية الدليل.

أما إن كنت في حالة اللاوعي، كما لو كنت مشاهداً في أثناء اصطحاب أصدقائك، فإنك تعتمد على الدلالات البسيطة، وبالمثل فإن الإيعازات التي تؤثر علينا في جميع المواقف المشابهة لهذا هي: جاذبية المتكلم، وردود انفعالات أصدقائنا والمرح والغبطة أو الألم المرتبطين بقبول أدلتهم.

أثر الإقناع:

نماذج التأثير الأربعة:

طريقة الإقناع: قام أستاذ الإدارة تشارلز مارجريسون بتحديد أربعة نماذج للمحادثة، تحدث حينما يحاول الناس التأثير على بعضهم البعض.

1- **نموذج الإقناع:** يطلق الأستاذ تشارلز على أول هذه النماذج اسم نموذج الإقناع، وفيه يحاول أحد الطرفين إقناع الطرف الآخر بتبني أو الموافقة على موقفه. فينجح الطرف المؤثر في إقناع الطرف الآخر بالانتقال لموقفه أو موقفها.

ويركز فن الإقناع على نموذج الإقناع، فهو يوضح الطريق الذي يمكننا من خلاله استدراج الطرف الآخر إلى موافقتك ومساعدتك فيما تريد فعله.

طريق الإقناع: أطلق عالما النفس ريتشارد بيتي وجون كاسيبو على الطريقتين الفكرية واللافكرية اسم المركزية و الطرفية، ويقوم متلقى الرسالة في حالة الطريقة المركزية بالتفكير في الرسالة بتحليل جميع الأسباب المنطقية والأدلة التي قدمتها بتدبر.

أما في حالة الطريق الطرفي، فلا يُمضى مستقبل الرسالة سوى قليل من الوقت للتفكير في محتوى الرسالة، ويقوم العقل باتخاذ قرار مفاجئ، ويوعز إلى المتلقي بقول نعم أو لا، وغالباً ما تكون هذه القرارات الفجائية متخذة بدافع العاطفة، ويعتمد فيها المتلقي على الدلالات البسيطة أو الإيماءات.

طريق الإقناع للمستمع:

الإقناع بعد التفكير	الإقناع دون تفكير
هناك حافز للإنصات والتقويم.	يفتقر إلى الحافز أو القدرة على الإنصات.
هناك مشاركة كبيرة.	هناك مشاركة منخفضة.
يقوم بتدبر المعلومات بإيجابية.	يستخدم التفكير السلبي ويتخذ قرارات فجائية.
يزن المزايا والمساوئ.	لا يستخدم الأدلة المضادة ولا يبحث عن دلالات الإقناع.
يستخدم العقل والمنطق.	لا يستخدم التحليل العقلي إلا قليلاً، ويندفع وراء غريزته وعواطفه.
يتمتع بتغيير موقفه دائماً ولا يتأثر بالتغييرات الأخرى.	يتمتع بتغيير موقفه لوقت قصير، ويغير رأيه بسهولة.

2- **نموذج التفاوض:** إذا لم تستطع إقناع الطرف الآخر بقبول موقفك قبولاً كلياً يمكنك عندئذ أن تبدأ التفاوض والمعتاد في التفاوض أن يتنازل هذا الطرف قليلاً، وذاك قليلاً، وهو ما يتسبب في إيجاد حل وسط في نهاية المفاوضة. يقوم كلا الطرفين أثناء المفاوضة باتخاذ خطوات لتضييق الهوة بينهما.

عادة ما يكون محترفو الإقناع على أهبة للتفاوض حينما لا يفلح الإقناع بصورة مباشرة، كما أنه من العادة أن يشمل التعاون المستمر والعلاقات التي تهدف إلى كسب رضاء كلا الطرفين أخذاً وعطاءً.

ويقدم فن الإقناع الكثير من المعلومات والإرشادات التي توضح كيفية استدراج الطرف الآخر إلى التفاوض وكيف نتفاوض معه من منطلق القوة.

3- **نموذج التعصب:** يحدث هذا التعصب عقب اتخاذ كل من الطرفين مواقف ثابتة، ورفضه التحرك دون اعتبار لما يطلبه الطرف الآخر.

ويعد هذا الأثر، أثر التعصب، شائعاً، فيمكنك أن تشاهد شخصين ذوي انتماءين مختلفين وهما يتجادلان بشأن مواقف حزبيهما الثابتة وترى أن كل طرف يكرر مضامينه في محاولة لإقناع الطرف الآخر بالتزحزح عن موقفه، بيد أن كلاً منهما لا يبدي مرونة، بل يتشبث كل منهما بموقفه. فيتخذ كل طرف موقفاً متشدداً، ويدير الاجتماع على نحو يصعد الخلاف الأساسي.

4- **نموذج الاستقطاب:** يحدث هذا حينما تتسع الهوة كلما استمر الحديث، ودائماً ما يحدث الاستقطاب حينما يقوم كل طرف بمهاجمة موقف الطرف الآخر دون نزاهة، رافضاً الاستماع إلى حجة الآخر وبينما يحاول كل طرف إثبات صحة موقفه يحدث الاستقطاب. وكلما تحدث الطرفان كلما زادت الهوة بينهما.

الإقناع يبدأ بالمصداقية:

كيف تنال ثقة الآخرين وتعرض خبراتك عليهم؟

«يمكن أن تكون من أبرع الخطباء الذين عرفهم العالم، وتمتلك قدرات عقلية فائقة، وبراعة ذهنية عالية، وأنت تكون ضليعاً في كافة صور المناقشة والجدال ولكن ما لم تكن صادقاً في قولك، فلا يمكن أن يصدقك الآخرون».

تلك هي كلمات الفيلسوف جيري سبينس، أحد القضاة الأمريكيين الذي اتسم ببراعته الفائقة، فهو لم يخسر قضية واحدة أمام هيئة المحلفين طوال أربعين عاماً هي مدة عمله في المحاماة.

يرى سبينس أنه لكي تقنع الآخرين بما تريد فينبغي أن يصدقوا حديثك أولاً، ولكي يصدقوا حديثك ينبغي أن يكون حديثك واقعياً وصادقاً. لقد أيد سبينس أفكاره بالكثير من الأبحاث التي أثبتت أن مقومات الصدق هي:

الثقة + المعرفة = الصدق

مقومات الثقة:

عندما يفقد الخطيب الأمانة في الحديث، فإننا بذلك ينتابنا الشك في صدق حديثه، فعندما نستمع إلى خطيب بارع مثل المحامي أو البائع أو الدبلوماسي فنحن نبدأ بسؤال أنفسنا: هل أثق في هذا الشخص؟ هل أصدق كلامه أو كلامها؟ هل هو أو هي صادق في حديثه؟ .

1- **قم بأداء عملك بعيداً عن أهوائك الشخصية.** من الوسائل التي تجعل المرء ينال ثقة الآخرين عندما يحاول إقناعهم بما يريد، أن يكون حديثه بعيداً عن أهوائه الشخصية، فعندما تدرك أن الشخص الذي يتحدث إليك لا يرغب في أن يحقق هدفاً معيناً من خلال إقناع الآخرين بما يريد، فسينال بذلك ثقة الآخرين، ويكون حقاً صادقاً في حديثه.

فإذا شكا، مثلاً، مهرب هيروين من ظلم العدالة، وأعلن أن المجرمين هم ضحايا نظام اجتماعي ظالم، فهل من الممكن أن يحدث حديثه تأثيراً في نفسك؟ بالطبع لا؛ لأن الناس يرون هذا الشخص متحيزاً لأهوائه وغير صادق في قوله.

أما لو حاول أن يقنعك هذا الشخص بأن النظام المتبع في معاقبة المجرم ليس صارماً، والأحكام التي تصدر عليه ليست قاسية، وأنه ينبغي على السجناء أن يقوموا بأعمال شاقة في السجن؛ لكي يردعهم ذلك عن ارتكاب الجريمة مرة أخرى، فهل يوقع حديثه تأثيراً في نفسك؟

أكد كل من إليوت أرونسون وإلين ولستير ودارسي أبراهام من خلال تجاربهم أن هذا الشخص يمكن أن يؤثر تأثيراً بالغاً في نفسك، فذات مرة عندما استدعى أحد المجرمين (كان ممثلاً يدعى جو «الشجاع») في إحدى محاكم الدرجة الأولى، لم يحدث كلام هذا الشخص أي تأثير إيجابي، ولكن حديثه جعل هيئة المحلفين تشدد الحكم الذي صدر عليه، إلا أنه عندما تم استدعاؤه في إحدى المحاكم العليا التي تصدر أحكاماً قاسية وشديدة كان حديثه مقنعاً للغاية، وكان حديث هذا المجرم يكاد يشبه إلى حد كبير، حديث القاضي الذي يناقش نفس تلك القضية أمام المحكمة.

كان باتريك رينولدز من أكثر الناس براعة في إقناع الآخرين بما يريد في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كان يهاجم بعنف قضية التدخين أمام أعضاء المجلس التشريعي في ردهته الكبرى، وقد حرَّض باتريك رينولدز الذي ورث عن جده رينولدز مليونين ونصف المليون دولار من شركته ورينولدز المتخصصة في صناعة التبغ، المرضى الذين كانوا ضحايا التدخين على أن يطالبوا بإغلاق كافة الشركات التي تنتج التبغ في الولايات المتحدة.

وبالمثل كان جيه روبرت أوبينهايمر الذي ساعد من قبل في عمل قذيفة لوس آلاموس التي شكلت أول قنبلة ذرية، من أبرع من تحدث عن أهمية خطر

نشاط المواد النووية، وكان حديثه يتسم بقدرته وبراعته الفائقة في إقناع الآخرين، عندما تنبه إلى ضرورة البُعد عن الوسائل التكنولوجية النووية التي كانت واسعة الانتشار آنذاك.

وكما ذكرنا من قبل، فإن أهواء المرء الشخصية دائماً ما تؤثر في حكمه على الأمور. لقد كان الملحن الروسي العظيم تشايكوفسكي يصف الملحن الألماني العظيم برامز بأنه: «رجل كاذب ولا يتمتع بأي موهبة» وتحدث عنه تشايكوفسكي في يومياته قائلاً: يزعجني كثيراً أن أجد الآخرين يعتبرون قدرات برامز التي لا تتسم بالتميز أو البراعة، والتي هي مصدر اعتداده الشديد بذاته عبقرية.

وباختصار، ينبغي أن نعرف مدى تحيز المتحدث لأهوائه الشخصية، ونسأل أنفسنا عن دوافعه قبل أن نقتنع بحديثه.

2- استخدام مجموعة من الأفراد ذوي المكانة المرموقة لكسب الثقة:
تواجه المؤسسات أو الشركات المشاكل نفسها التي تتعلق بمدى صدق كلام المتحدث، تماماً كما يواجهها الأفراد. يقول ميريل روز، نائب مدير العلاقات العامة في شركة بورتير نوفيلي: «دائماً ما تضع أي مؤسسة أو شركة حداً لمدى مصداقية الموظفين عندما تحاول أن تتغلب على معارضة في جانبهم».

ونظراً لأن قضية الثقة في الآخرين هي إحدى القضايا التي ينبغي اتخاذ قرار حاسم بشأنها، قامت الكثير من المؤسسات والمجمعات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية بتعيين مجموعة من الأفراد ذوي المكانة المرموقة لتولية منصب الرئاسة، وتلك المجموعات تتشكل دائماً من مجموعة من الخبراء الذين يتم تعيينهم في تلك المؤسسات، فهم يساعدون على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة بينما يدعون أنهم يريدون تحقيق المصلحة العامة.

إن الحملة التي وُجِّهت للهجوم على جهود كلينتون في العناية بالصحة، أفضل مثال على اختيار مجموعة من الأفراد ذوي المكانة المرموقة في مناصب رئاسية وذلك لكسب ثقة الآخرين.

ففي أثناء انتخابات الرئاسة في عام 1992، تعددت الأصوات المؤيدة لخطة كلينتون في تقديم تأمين صحي عالمي، إلا أن البعض كان يعارض إصلاحات كلينتون وكان يؤيد صناعة العقاقير والاتحاد الطبي الأمريكي.

وكان يتزعم تلك الحفلات مجموعة من الأفراد ذوي المكانة المرموقة، وكان عدد كبير من المواطنين يحصل على رشوة كبرى مقابل الاشتراك في تلك الحملة والهجوم على إصلاحات الرئيس كلينتون.

ومن بين تلك المجموعات البارزة التي اشتركت في هذه الحملة «اتحاد خيارات التأمين الصحي» الذي يتشكل من آلاف الأمريكيين، من كافة الطبقات ومن كل بقعة في المدينة، وكانوا يولون اهتماماً كبيراً للعناية بالصحة، وفي الواقع فإن ذلك الاتحاد هو الاتحاد الأمريكي لتأمين الصحة.

ومثال آخر لتلك الحملات التي شنتها تلك المجموعات ضد الحكومة، وهي «مجموعة شركاء أراكس»، التي هاجمت بعنف تلك العقاقير التي تنفق الحكومة تكاليف باهظة في صناعتها. كانت «مجموعة شركاء أراكس» تتشكل من عدة شركات وهي شركة بريستول مايرز سكويب، وشركة إلى ليلى وهوفمان لاروش، وشركة سيرل، وشركة ابجون، وشركة ورنير لامبيرت.

لقد أنفقت تلك المجموعة ملايين الدولارات في إرسال الكثير من الرسائل وعمل الكثير من الاتصالات الهاتفية لعدد كبير جداً من الشعب الأمريكي لكي تنقل إليهم مشاعر الرعب والهلع وتقنعهم أن الأموال الطائلة

التي تنفقها الحكومة في تلك العقاقير، يمكن أن ينتج عنها أزمات مالية خطيرة جداً، من المؤكد أن تقع فيها المدينة.

وفي عام 1994، حققت الكثير من تلك الحملات هدفها المنشود، وحاول الكثيرون ممن أيدوا خطط وإصلاحات كلينتون في العناية بالصحة أن يبحثوا عن محاولة أخيرة لتحقيق أهدافهم المنشودة إلا أن ذلك لم يحرز تأييداً من قِبَل السياسيين، وقد كتب توماس سكارليت في مجلة الحملات والانتخابات: «لقد أنفق الرئيس كلينتون أموالاً طائلة في تلك الحملة التي أخفقت إخفاقاً شديداً، فقد كانت تعتمد أساساً على أهواء كلينتون الشخصية».

3 - **التأكد من صدق المتحدث وابتعاده عن التحيز:** لقد اكتشف كثير من الباحثين في كيفية إقناع الآخرين عدة طرق تمكنهم من معرفة صدق الرسالة التي يلقيها عليهم المتحدث وبُعدها عن التحيز للأهواء الشخصية، فمن تلك الطرق التأكد أن المستمع أو المستمعين على يقين تام من أن المتحدث لا يحاول إقناعهم بوجهة نظره.

فإذا حاول تاجر مثلاً، أن يدعوك لشراء سلعة جديدة، وأن يثيرك بحديثه عن تلك السلعة، فهل يجعلك هذا تشتريها؟ إن هذا بالطبع يعتمد على صدق كلامه، فلعلك ترى هذا التاجر خبيراً لأهوائه الشخصية ويحاول جاهداً أن يحصل على مقدار كبير من المال من خلال بيعه لسلعته.

أما إذا سمعت مصادفة تاجراً يحدث زميلاً لك عن سلعة معينة ويدعوه لشرائها، فمن المحتمل أن تقتنع بكلامه؛ لأن هذا التاجر في هذه الحالة لا يريد التأثير عليك بأي صورة من الصور.

وهذا هو الحال أيضاً في إعلانات «الكاميرا الخفية» في التلفزيون التي تجعلك تصدق أن الشخصية التي يمثلها البطل هي شخصية صادقة وحيادية.

12- مهارة التحكم بالغضب

يقول بعض العلماء: إن الغضب هو مس كهربائي يصيب الإنسان في لحظات السخط، والتبرم؛ فتغلي الدماء في عروقه، ويحمر وجهه، وتنتفخ أوداجه، وتحمرّ عيناه، وتتوسع حدقاتهما، وكأن الشرر يتطاير منهما، وينتفض جسده، ويهتز من لهيب الغضب، ويعلو صوته، ويتهدج.

وفي أثناء الغضب يفرز الإنسان هرمون الأدرينالين الذي ينتشر في الجسم كله، كأنما موجات كهربائية أصابته، فتتغير كيميائية الجسم، وتزيد ضربات القلب ويسرع النبض، ويلاحق النفس حتى كأن الإنسان يلهث.

والإنسان في لحظات الغضب الشديدة تتغير ملامحه من الوداعة الطيبة إلى ملامح شريرة، وتتغير طاقته من الطاقة العادية إلى طاقة جبارة غير عادية تصل إلى الشراسة، ومن المسالمة إلى العدوان، وتبدو ملامحه وكأنه شيطان.

إن الشيطان يجري مع الإنسان مجرى الدم، ولذلك بقدر الإمكان يجب أن تتحاشى الغضب، وتتجنبه، ففيه الشيطان يسكن، ويجد مرتعاً وملعباً، ويمكن أن يتهور الشخص الغاضب فيخرج عن طوره ويفعل أي شيء قد يندم عليه طوال حياته كما أوصانا بذلك رسولنا الكريم ﷺ عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رجلاً قال للنبي ﷺ : أوصني، قال: لا تغضب فردد مراراً، قال: لا تغضب. رواه البخاري.

قال هوراس: «ليس الغضب سوى فترة قصيرة من الجنون».

السيطرة على العواطف:

- إذا كنت لا تستطيع أن تسيطر على سلوكك وعواطفك وانفعالاتك فإنك لن تستطيع أن تسيطر على الآخرين.

- لكل إنسان نقطة تشبّع يصل إليها ثم ينفجر.
- يجب أن يكون سلوكك منسجماً وتصرفاتك متناغمة مع الآخرين.
- يجب أن تضبط نفسك، كما تضبط ردود فعلك مهما كان الأمر تجد أن الإنسان العصبي، أو متقلب المزاج تحدث له مواقف متكررة من نوبات الغضب، وعدم ضبط النفس، ويحتفظ دائماً بقنابل موقوتة دائماً داخله تتحين الانفجار.
- هذه الانفجارات التي تحدث نتيجة نوبات الغضب، إنما تدل على عدم الثقة بالنفس، وعدم وجود سيطرة على الانفعالات، والعواطف، كما تدل على أن الشخص لا يتمتع بقدر كافٍ من الثقة بقدراته.

أسباب الغضب:

1- سرقة الجهد من شخص ونسبه لنفسه.
2- التعرض للانتقاد الظالم.
3- عدم الاعتراف بالجهود المبذولة.
4- اغتابك بعض الزملاء، وسمعت ذلك من الآخرين.
5- نمَّ شخص ضدك وقام بالوقيعة بينك وبين زملائك.
6- تمّ تقديم شكوى ضدك ظلماً.
7- تمّ إحراجك في موقف لا تحب أن تقف فيه موقف مكتوف الأيدي.
8- تم توجيه نقد دائم إليك لطريقة تصفيف شعرك، أو ملابسك، كي ينتقص من قدرك.
9- مشاهدة أحداث دامية لأبناء شعبك على شاشات الفضائيات.
10- عدم طاعة الأبناء لك وتمردهم عليك.
11- مساءلات الزوجة الدائمة.
12- ظروف الحياة المعيشية القاسية، وارتفاع الأسعار، وقلة الأعمال.

13- تغيير الحقائق، وقلب الموازين، واستغفال المواطن المسكين.

14- عدم الاتفاق بين الإخوة أو الأهل.

15- المال حين يوجه الوجهة التي تخدم الشيطان.

16- طريقة تعامل بعض الأشخاص معك كمواطن مسكين.

17- الروتين في المؤسسات، وبطء إنجاز العمل.

18- الشكوى دون أن يسمع لك أحد أو دون ردة فعل إيجابية.

19- النتائج السلبية بعد جهود مضنية، ونتائج إيجابية لجهود نائمة.

20- المعاتبة في غير مكانها، وكثرة التبرير دون قناعة، والكذب على الذات.

كيف نتعامل مع الغضب:

- اعلم أن حكمتك تتجلى في تعاملك مع الأمور التي تغضبك.
- قوة شخصيتك تتوقف على طريقة تعاملك مع السفهاء والحمقى.
- تحكم في أعصابك، وتصرفاتك، وردة فعلك تجاه الآخرين وفكر مرتين قبل أن تنطق بأي كلمة قد تؤدي بك في أقرب فرصة على قارعة الطريق.
- لن تندم إذا التزمت الصمت في أثناء غليان الغضب، ولكنك قد تندم على التسرّع في قول كلمة أو إصدار قرار عمرك كله.
- تحكم في طبقة صوتك وإلا ستصبح الأمور أكثر تعقيداً:

أ- لا ترفع صوتك فإن رفع الصوت لن يؤدي إلى حل المشكلة أو إلى التفاهم، لن يؤدي إلا إلى زيادة تفاقم المشكلة وازدياد الطرف الآخر نفوراً منك.

ب- رفع الصوت ينبئ عن شخصيتك، وعن عدم ثقتك بنفسك كما أن الهدوء وخفض الصوت وثقتك بقدراتك يساعدك على حل المشكلة بأسلوب راقٍ وحضاري.

ج- رفع الصوت يزيد من الهوة وعدم الفهم، والعناد لكل من الطرفين.

د- يؤدي إلى عدم الاستماع لأنك لم تسمع إلا صراخ فقط، وسوف تتعذر أي وسيلة أخرى للتفاهم.

هـ- رفع الصوت يؤدي إلى وضع حواجز، لا ترى ولا تسمع شيئاً.

و- سينقلب الموقف إلى ساحة للعراك، ومباراة للصراخ.

وهذه وصفة سريعة تذهب غضبك في الحال.

الوصفة السريعة هي:

إذا غضبت حاول أن تصرف الغضب بتمالك أعصابك وتصرف كالآتي:

1- إذا كنت واقفاً اجلس. بمعنى غيّر من وضع جسمك.

2- إذا كنت جالساً اضطجع.

3- توضأ، فالوضوء يذهب الغضب وخاصة بالماء البارد، لأن الماء يطفي نار الغضب.

4- صلي لله ركعتين.

قال رسول الله ﷺ : «ليس الشديد بالصُّرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب» رواه البخاري ومسلم.

لا تغضب:

- لا تغضب لأن سلوكك بيدك، والغضب هو اختيارك.
- لا تغضب لأنك قد تخسر حياتك، وآمالك.
- لا تغضب لأن الغضب نار القلب.
- لا تغضب لأن الغضب مغضب للرب.
- لا تغضب لأن الغضب فيه مهانة.
- لا تغضب لأن الغضب ذل وندامة.

- لا تغضب لأن الغضب يزيد الهم.
- لا تغضب لأن الغضب فوران الدم.
- لا تغضب لأن الغضب يورث الكفر.
- لا تغضب لأن الغضب ظلم الإنسان.
- لا تغضب لأن الغضب يؤدي للانتقام.
- لا تغضب لأن الغضب يميت السلام.
- لا تغضب لأن الغضب من العدوان.
- لا تغضب لأن الغضب من الشيطان.
- لا تغضب لأن الغضب طريق النسيان.

الكلمات تولد موجة كهربائية في المخ:

الكلمات الإيجابية لها نمط كهربائي يتفاعل في المخ، فالكلمات تولد موجة كهربية مخيّة؛ إما أن تكون نتيجة شعور بالغضب، أو الألم أو السعادة، أو الفرحة، فاعمل على أن تكون نظراتك وكلماتك وحركاتك الجسدية وتعبيرات وجهك، وصوتك، عبارة عن إشارات منسجمة مع بعضها البعض ترسل رسائل إيجابية، متناغمة، متطابقة تصل إلى درجة عالية من التطابق، كي يتطابق مع الشخص الذي تتعامل معه

الكلمات السلبية ترسل إشارات مرفوضة، ورسائل متناقضة إلى المخ، فلا يستقبلها، ولا يتطابق معها، فيرفضها المستقبل، وتتكون في عقله موجة رفض للرسالة.

يجب أن يكون لديك هدف.

سأل الأستاذ المتدربين عما إذا كان لديهم الحماس اللازم للنجاح بعد استفادتهم من الدورة التدريبية التي أتموها أجاب جميعهم بالإيجاب إلا واحداً، قال: «ليس لدي أي حماس يا أستاذ!».

سأل الأستاذ: هل لديك هدف في حياتك؟

قال المتدرب: لا يا أستاذ.

قال الأستاذ: إذن أول شيء عليك فعله هو أن تضع لك هدفاً في الحياة.

كلمات للتأمل:

- الغضب جذوة متقدة تحرق فؤاد صاحبها، وتكويه بنار الرغبة في التشفي، والانتقام، وتظل كذلك حتى يرد الصاع صاعين، كي يشفي غليله، ويبرد نار قلبه.
- جمرة الغضب لا يطفئها غير الله، فعندها يهون عليك كل شيء فتكظم غيظك لله، وتعفو لله، وتتحقق لك السعادة والرضا، وراحة البال.
- تحكَّم في أعصابك عند ظهور المشكلة، وتذكر أن من يفقد أعصابه يخسر الجولة.

3

إدارة الأزمات

مقدمة:

تعتبر الأزمة جزءاً من نسيج الحياة وهي أمر طبيعي قد يظهر في أي لحظة، كما وأن الأزمة موقف يحتاج إلى مجهود للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، حيث إن التعامل مع هذا الموقف يستلزم توفر رؤية متعمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف المحيطة والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود، كما يستلزم ذهناً متفتحاً لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة، وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من توقعات[1].

مفهوم الأزمة:

بدايةً لا بد من الإشارة إلى أن أي تعريف للأزمة لا بد وأن يتضمن الجانب السلبي والإيجابي، فالأزمة تتيح فرصاً للتحسين والتعلم. ومن أشهر المفاهيم التي عرفت الأزمة ما يلي:

الأزمة «موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي»[2].

وعرفها Starks بأنها «حدث غير متوقع للشركة يوقف العمليات الطبيعية أو سلوك الأعمال، ويتطلب استجابة إدارية فورية منسقة، وربما

(1) عبدالسلام، إدارة الأزمات الدولية، ص12-14.

(2) جودة، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ص266.

يتطلب اتخاذ قرار على مستوى عالٍ بالشركة، له القدرة على التركيز السريع والشامل لشد انتباه الرأي العام والإعلام عن الشركة»[1].

وعرفها الحملاوي بأنها «عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام»[2].

ويشير عليوه إلى أن الأزمة تمثل تهديداً مباشراً لبقاء النظام، أي أن النظام يواجه مصيره بالفناء أو الانهيار، وذلك بسبب أن الكارثة قد أدت إلى انهيار مقومات النظام وأسباب وجوه مثل آثار حريق في شركة ما. فالأزمة إذن هي تراكم الخسائر، الأمر الذي قد يؤدي إلى تقويض أركان النظام[3].

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن أن نصل إلى تعريف محدد للأزمة بكونها موقفاً ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة، والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة، وسرعة ودقة في ردة الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم[4].

ويستنتج من ذلك ضرورة توفر جهاز للاستشعار عن بُعد، حتى يمكن الإعداد لمواجهة الأزمات وإجراء السيناريوهات اللازمة واتخاذ القرارات الملائمة لكل تطور محتمل للأزمة. فالأزمة تتطلب استيعاباً للموقف ومعرفة أبعاده، وتوافر قدر مناسب من المعلومات بالدقة والسرعة اللازمة لاتخاذ

(1) Ray M. Starks, Preparation: The Key of Crisis Control. Chemical Engineering, June, 1989, p. 171.

(2) الحملاوي، إدارة الأزمات، ص17.

(3) عليوه، إدارة الأزمات والكوارث، 1997، ص25-27.

(4) شريف، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، ص46-47.

قرارات سليمة، فقد لا تتوافر المفاجأة في الحدوث ولكن قد تكون في توقيت الحدث[1].

إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات:

تشير إدارة الأزمة إلى طريقة السيطرة على الأزمة، أي حينما تواجه المنظمة أزمة فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء الأسباب المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بتلك الأزمة[2].

وتعرّف منى شريف إدارة الأزمات بأنها «العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية و/ أو الخارجية المولدة للأزمات، والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة»[3].

يعتبر هذا المفهوم من أفضل التعريفات السابقة، لأنه يحاول ربط إدارة الأزمات بالإدارة الاستراتيجية بصفة عامة، وربطها بالرقابة الاستراتيجية بصفة خاصة.

في حين يشير مصطلح الإدارة بالأزمات إلى السيطرة على موقف ما بافتعال الأزمات، أي أنه يتم افتعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل

---

(1) زيدان، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، ص11-14.

(2) A. Baker. Crisis Management Through Expert System, p. 7

(3) شريف، المرجع السابق، ص50. http://ar.wikipedia.org/wiki/

قائمة في النظام، وذلك بافتعال مشكلة كبيرة تجعل الآخرين ينسون المشاكل الأصغر. إذن فالإدارة بالأزمات هي فن صناعة الأزمات، وفن صناعة المؤامرات، حيث تستخدم فيها أساليب المكر والخداع والغش والكذب والتدليس والتهديد والضغوط ... إلخ[1].

أسباب عدم اتباع مفهوم إدارة الأزمات:

1- عدم قدرة الإدارة العليا على إدراك وتقدير مدى خطورة الموقف، مثل الاعتقاد بأن النصيب السوقي سيستمر في النمو. فهذه المعتقدات الخاطئة يمكن أن تؤدي إلى تجاهل الإدارة لدلائل وإنذارات الأزمة.

2- «هناك دائماً ضغوط لا يمكن تجاهلها من المتأثرين عند اتخاذ الإدارة لموقف حاسم، مثل اتحادات العُمّال وممثليهم في الإدارة الوسطى. فمثلاً الزيادة في العمالة تسبب أزمة للمنظمة ولعلاجها يجب الاستغناء عن عُمّال وإعادة ترتيب خطوط الإنتاج (علاقة الأزمة بالتغيير)»[2].

خصائص الأزمة:

يرى Starks بأن الأزمة:

1- **منبهة:** فهي حدث غير متوقع وربما يغير نظرة الرأي العام عن المنظمة.

2- **مهددة:** وذلك للحياة (المجتمع والموظفين)، للملكية (متضمنة خسائر مالية وخسائر غير مادية كالسمعة).

3- **حدث لا يمكن التحكم فيه:** مثل ظروف الشغب والإضرابات التي تجعل الموقف خارج تحكم الإدارة لفترة من الزمن.

(1) ماهر، إدارة الأزمات، ص13-22.

(2) عبدالسلام، المرجع السابق، ص35-36.

4- **تستلزم الاستجابة السريعة:** فإذا ما توفرت العناصر الثلاثة الأولى فعلى المنظمة أن تستجيب فوراً لحماية نفسها والآخرين[1].

مما سبق نجد أن الأزمة تتصف بالخصائص التالية:

1- أن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة.
2- أنها تسبب في بدايتها صدمة وتوتراً، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.
3- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، وخاصة في ظل ندرة الموارد أو نقصها.
4- أنها تهدد استقرار المنشأة ومقومات البيئة.
5- أن مواجهتها تستلزم أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
6- أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحُسْن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة[2].

أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى ونهائية تفرزها .. بل إن لكل حدث من أحداث الأزمة معنى ومغزى، ولكل فعل تداعيات وتأثيرات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات ليس

(1) Ray M. Starks, Preparation: The Key of Crisis Control, Chemical Engineering, June, 1989, p. 172.
(2) عبدالسلام، المرجع السابق، ص23-24.

إلا شواهد قمة جبل الجليد تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات، أي أنها ليست إلا مقدمة لأحداث ومتغيرات وإفرازات عديدة قادمة في الحاضر والمستقبل[1].

وأياً كان فإن هنالك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات وأهمها:

1- **سوء الفهم**: ويشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها[2]:

أ- التسرع في إصدار القرار أو الحكم على الأمور قبل تبين الحقيقة.
ب- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة، أو عدم القدرة على جمعها.
ج- كون المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة ولا يمكن الإلمام بها.
د- تداخل المعلومات، وعدم القدرة على ربطها بالأزمة.
هـ- ضعف الحواس في استقبال المعلومات، أو ضعف الحالة الصحية للمستقبل.

2- **سوء التقدير**: وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، وتعني أن المعلومات تعطي قيمة وتقديراً ومعنى مخالفاً للحقيقة، ومن أهم أسباب نشوء سوء التقدير ما يلي:

أ- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.
ب- الثقة الزائدة في النفس.
ج- الشك في قيمة المعلومات، أو التأثر بشعارات وهمية مثل (نحن الأقوى).
د- الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة.
هـ- عدم التحليل للمعلومات الواردة عن الأزمة.

---

(1) ماهر، المرجع السابق، ص22-25.

(2) هلال، مهارات إدارة الأزمات، ص40-49. http:www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=49448

3- **سوء الإدارة**: فحينما يتدهور النظام الإداري فعليك أن تتوقع توالي الكوارث والأزمات ومن أسباب سوء الإدارة ما يلي:

أ- عدم وجود نظام للتخطيط، والمعلومات، أو عدم وجود اهتمام بالأزمات.
ب- عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في الهيكل التنظيمي.
ج- الصراعات الإدارية والاستبداد الإداري.
د- عدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة.

4- **تعارض المصالح والأهداف**: فكثيراً ما يحدث تعارض في الرؤيا، والطموحات، والأهداف بين منفذي القرار في الكيان الإداري الواحد. وحينما تختلف وجهات النظر أو المصالح ينشأ صراع بين الأفراد، الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث وأزمات، ومن أسباب تعارض المصالح(1):

أ- الاختلاف في الشخصية والاهتمامات والميول لأطراف الصراع.
ب- انعدام الاحترام المتبادل، وعدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية.
ج- انعدام أدوات التنسيق.
د- عدم وجود آلية أو نظام لفض المنازعات.
هـ- عدم وجود نظام للرقابة والمتابعة للأداء.

5- **الأخطاء البشرية**: وهي أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التأمل مع حقائق الأزمة. ومن أهم أسباب هذه الأخطاء:

أ- انعدام التدريب، وما يصاحبه من قلة الخبرة في النوع والمدة.
ب- التدهور الصحي، والتعب والإرهاق.
ج- انخفاض الدافعية والمعنوية.

---

(1) هلال، المرجع السابق، ص44-46. http://ar.wikipedia.org/wiki/

د- عدم مناسبة الصفات الشخصية.
هـ- عدم التركيز في العمل أو الإهمال.

6- **الإشاعات**: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثير من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين. فالإشاعات عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة، ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي[1]:

أ- انعدام الحقائق لدى الأفراد.
ب- إهمال الأزمة، أو وجود تخبط لدى المسؤولين.
ج- شح المعلومات، أو التوتر الجماهيري، أو وجود أطماع لدى الغير.

7- **اليأس**: يعد اليأس بحد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار. وإن كان يجب النظر إلى اليأس أيضاً كأحد بواعث الأزمات وأحداثها ذات الطبيعة الخاصة، حيث إن الأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة (الإحباط)، وبها يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع في العمل والتطوير والتنمية والتحسين ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي، وقد تتفاقم الأزمة ليشعر بالاغتراب والانفصام، حيث تأخذ الأزمة في هذه الحالة أحد جانبين وهما:

1- جانب إيجابي تعبيري، تعبر به الأزمة عن نفسها صراحةً وعلناً.

2- جانب سلبي هدام/ وهو أشد خطراً من الجانب الإيجابي، حيث يحدث نتيجة للقسوة والعنف المضاد من جانب الكيان الإداري.

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، 63-64، هلال، المرجع السابق، ص47-48.

مما سبق نجد بأن اليأس يمثل حالة فقدان الأمل في حل المشاكل والكوارث، أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في حل المشاكل، حيث يرجع ذلك للأسباب التالية[1]:

- تدهور في الأنظمة الإدارية.
- الشعور بالظلم نتيجة انخفاض الدخل والراتب مثلاً.
- القمع الإداري، وعدم معالجة المنظمة لمشاكلها.
- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل أو كراهية العمل.

8- **الرغبة في الابتزاز:** وهو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية، واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضرراً، حيث يصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز. ومن أسباب ابتزاز بعض الناس للآخرين ما يلي:

- استعراض القوة أمام الآخرين.
- تعارض المصالح.
- الرغبة في صنع الأزمة (الإدارة بالأزمات).
- الرغبة في تدمير الآخرين، أو تدمير المنظمات الأخرى.
- عدم وجود وازع ديني وأخلاقي.
- استسلام البعض للابتزاز.

9- **انعدام الثقة:** وتعني عدم الإيمان بالآخرين، فيمكن أن تنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم في نظام كامل، كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة. ومن الأسباب التي تقود إليها ما يلي[2]:

---

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، ص61-63.

(2) Norman R. Augustine, Managing the Crisis You Tried to Prevent, 1995, p. 147-158.

- سيادة ظروف عمل سيئة.
- انخفاض الدخل والروح المعنوية.
- عدم الاهتمام بالعمل أو الخوف من تصرفات النظام.
- استرضاء الرؤساء واللجوء إلى الحيلة السياسية.
- عدم كفاءة النظام الإداري، والاستبداد في العمل.

10- **الأزمات المتعمدة:** وتعني افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر. ويعني ذلك محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات جانبية أو وهمية، ومن أهم الأسباب الدافعة إليها[1]:

- محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية.
- محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير.
- انعدام الوازع الديني والأخلاقي.
- انعدام الثقة بالآخرين.

مراحل إدارة الأزمة:

من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، حيث تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل المدير في مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. وفيما يلي توضيح بسيط لكل مرحلة من هذه المراحل[2]:

(1) ماهر، المرجع السابق، ص27-28.

(2) ماهر، المرجع السابق، ص36-37.

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار:

عادةً ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وإذا لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، ويعتمد ذلك على استعداد المدراء ومهارتهم للشعور بتلك الإشارات حتى ولو كانت خافتة، ولكن قد نجد بعض المدراء لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة وشعارهم، No News, good News. ومن الإشارات هنا مثلاً، الكتابة على الجدران، زيادة عدد أعطال الآلات فجأة، وجود عيوب في المواد تحت الصنع... إلخ[1].

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:

فيجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، حيث إن الهدف من الوقاية يتمثل باكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة. حيث إن أي تهاون في المرحلتين السابقتين يعني تفاقم الأمر ووقوع مرحلة الأزمات نفسها، وهو ما يحتاج إلى علاج جذري وطريقة معينة للتعامل معها.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها:

وتتلخص هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويجب أن تدرك المنظمة أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات[2].

---

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، ص29-36.

(2) شدود، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، ص139-145.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

تتمثل هذه المرحلة بإعداد وتنفيذ برامج جاهزة مسبقاً لوضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، حيث تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها، محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية التي فقدت، وكذلك العمليات والأفراد... وغيرها. وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية وتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو أنها تهتم بذلك في وقت متأخر.

المرحلة الخامسة: التعلم:

وهي المرحلة الأخيرة والتي تشير إلى التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث إن التعلم أمر حيوي إلا أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلقتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع[1].

مما سبق نجد أن أسلوب الإدارة المبادرة يتبع في المرحلة الأولى والثانية، بينما المرحلة الثالثة والرابعة تعتمد على أسلوب الإدارة برد الفعل، في حين أن المرحلة الخامسة هي الإدارة الفعالة للأزمات[2].

دورة حياة الأزمة Crisis Life Cycle:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار الإداري سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل

---

(1) الرازم، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ص26-29.

(2) عبدالسلام، المرجع السابق، ص29-35.

معها[1]. ويمكن أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمة في دورة حياتها وكما يلي:

1- **الأزمة في مرحلة الميلاد**: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة حيث يشعر المديرين بإحساس ملهم بأن ثمة مشكلة في الطريق. وإن استطاع المدير التعرف ولو جزئياً على العوامل الأساسية فيها استطاع أن يقوم بتنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو، أي تحويل مسارها من خلال معرفة أسبابها لخلق اهتمامات جديدة وامتصاص المحركين لها، دون تحقق خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف[2].

2- **الأزمة في مرحلة النمو والاتساع**: فعندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو وتدخل في مرحلة النمو، حيث يتم تغذية الأزمة هنا بمحركات وأشخاص وأسباب داخلية وخارجية إضافية تبدأ في الكبر والنمو. وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله وكثافته يوماً بعد يوم. وهنا يجب على المسؤولين استقطاب محركات وعوامل النمو، أو تحييدها، أو خلق تعارض في المصالح بين الأشخاص المحركين لها، من أجل إفقاد الأزمة روافدها المتحفزة والمقوية لها.

3- **الأزمة في مرحلة النضج**: نادراً ما تصل الأزمة إلى تلك المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكن متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل أو التكبر والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية، وحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المدح ويصورون له أخطاءه حسنات، ومن ثم تزداد القوة المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، ص45.

(2) عبدالسلام، المرجع السابق، ص47. ماهر، المرجع السابق، ص34.

النامية بقوة تدميرية لم تكن في الإمكان حصول الأزمة عليها وتصل بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

حيث تصبح الأزمة في قمتها وتبدأ بإفراز خسائر فادحة للمنظمة وتدمر من حولها من مديرين أو أشخاص أو موجودات. وتصبح عملية السيطرة على الأزمة صعبة ما لم يقم متخذ القرار بمواجهة جذرية مع مسببات الأزمة ومحركيها، أو البحث عن كبش فداء يتحمل وزر الخسائر وتنتهي عنده الأزمة[1].

4- **الأزمة في مرحلة الانحسار أو التقلص**: وهنا تبدأ الأزمة في الانتهاء وذلك بسبب الصدام أو المواجهة معها، فإن فقدت الأزمة أسبابها وأشخاصها بدأت في الانحسار. وعلى المسؤولين عدم التفاؤل فربما يلم الأشخاص المسببون للأزمة شتاتهم أو تبدأ أسباب الأزمة في النهوض مرة أخرى، وعلى المنظمة أن تعيد بناء نفسها وأن تتعلم من أخطائها.

5- **الأزمة في مرحل الاختفاء**: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها. ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها، باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى[2].

«وفي كل مرحلة من هذه المراحل الخمس السابقة يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص، وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً، وقد يصل إلى حد تدمير

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، ص48-49.
(2) جودة، المرجع السابق، ص273-275.

الكيان الإداري أو الهيكلي أو التنظيمي الذي حدثت به الأزمة، حيث بدلاً من أن يشتت العاصفة يجعلها تزداد عنفاً وتصل إلى حد الإعصار المدمر الذي يجتاح كل شيء»[1].

أشهر الأزمات الصناعية العالمية:

لا يوجد هنالك أي شركة يتوقع أن يكون لديها مناعة ضد الأزمات بغض النظر عن طبيعة وحجم الأزمة، هل هي حريق أم إغلاق مصنع أم العبث المتعمد في المنتجات كوضع قطع زجاج صغيرة في غذاء الأطفال، أو زئبق في عصير البرتقال، أو مواد سامة في الأدوية كما حدث في بعض الدول الأجنبية.

كما أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه المشاكل حتى تتسبب في حدوث أزمة، فقد تكون إشاعة مغرضة يروجها أحد المنافسين عن منتجات الشركة أو إدارتها هي السبب الرئيسي في حدوث الأزمة.

ومن أشهر الأزمات والكوارث الصناعية العالمية التي حدثت في الفترة الأخيرة وكان لها صدى كبير ما يلي[2]:

1- تسرب المواد المشعة من المفاعل النووي Three Mile Island بالولايات المتحدة عام 1979، الذي أثبت أهمية الاعتماد على وسائل الإعلام وضرورة تجنب هجومها وانتقاداتها كأحد مخارج الأزمة.

2- إضافة مواد سامة من قبل مجهولين إلى دواء Tylenol الذي تنتجه شركة Johnson & Johnson في الولايات المتحدة، حيث قامت الشركة بسحب الدواء من الأسواق وعقدت المؤتمرات الصحفية وجندت التغطيات

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، ص50.

(2) جودة، المرجع السابق، ص268-269.

الإعلامية اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والخروج منها بصورة جيدة أمام العملاء.

3- كارثة Piper Alpha في تموز عام 1988 إلى الشمال الشرقي من Aberdeen في اسكتلندا، والتي راح ضحيتها 167 شخصاً.

4- كارثة انفجار مكوك الفضاء Space Shuttle Challenger التابع لوكالة الفضاء الأمريكية NASA، والذي احترق في سبعة من رواد الفضاء.

5- أزمة شركة Kwik-Fit والتي كانت تعتبر من الشركات الرائدة في صناعة The Automobile Fast-Fit Industry، والتي كانت تتمتع بسمعة جيدة وصورة براقة أمام الجماهير. وقد بدأت الأزمة حين قامت إحدى المجلات بعمل بحث استطلاعي لدراسة أداء الشركات العاملة في نفس الصناعة، وأظهرت النتائج الأولية لهذا البحث بأن أداء شركة Kwik-Fit كان الأسوأ بين كافة الشركات. وعندما علم رئيس مجلس الإدارة بالأمر قام بإصدار تصريح بيّن فيه الخطوات التصحيحة التي اتخذت لتصويب الأمور، وقد كان توقيت إصدار هذا التصريح مع نشر الموضوع في المجلة، وبعد ذلك زادت مبيعات الشركة وحافظت أسهمها على مستوى أسعارها.

أنواع الأزمات Crisis Types:

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف ولكن يمكن تصنيفها وفق أسس معينة حتى يسهل التعرف عليها والتعامل معها بشكل دقيق، خاصة وأن أي خطأ في التشخيص سيترتب عليه أخطاء فادحة في المعالجة، خاصة في الوقت الذي لا يكون فيه مجال متاح أمام متخذ القرار لعلاج هذه الأخطاء بعد أن أفرزت نتائجه وازداد الضغط وانفجرت الأزمات.

وفيما يلي عرض لأهم أنواع الأزمات وفقاً لأسس التصنيف التالية[1]:

---

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، ص76-78.

أولاً: تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها: حيث يعد هذا الأساس من أهم الأسس التي تستخدم في التفرقة بين الأزمات وفي تشخيصها أيضاً، وتقسم الأزمات وفقاً لهذا المعيار إلى ما يلي:

1- **الأزمات الدورية:** وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار، وتحدث في مواسم أو دورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها وإن يكن مدى حجم وشدة اتساع الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق، حيث يرتبط هذا النوع من الأزمات في أسباب حدوثه وفي حجم اتساعه وتأثيره. ومن الأمثلة على هذه الأزمة الدورة الاقتصادية وما يصاحبها من اختلال بين قوى الإنتاج في مراحلها، فمثلاً قد توجد أزمة في مرحلة **الرواج** لعدة أسباب أهمها، أزمة التضخم، أو نقص المواد الخام، أو نقص الأيدي العاملة، أو نقص رأس المال أو الإداريين... إلخ[1]. بينما قد يكون سببها في مرحلة **الانكماش** ضعف القدرة التوزيعية، أو تراجع معدلات الربحية والنمو والأجور والرواتب، أو تراكم المخزون تام الصنع، أو تدهور حيوية المنشأة، أو انهيار أسعار الأسهم في البورصة... إلخ. في حين قد يكون سبب الأزمة في مرحلة **الركود** متمثل بالبطالة المدمرة، أو التوتر الاجتماعي، أو الثورات وعدم الولاء والانتماء... إلخ. أما في مرحلة **الانتعاش** فقد يكون سبب الأزمة عدم وفرة الأيدي العاملة مثلاً، أو عدم وفرة الموزعين المناسبين أو دخول منتجين جدد وظهور أنماط ونظم إنتاج جديدة... إلخ.

2- **الأزمات غير الدورية:** وهذه أزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية سابقة الذكر، وتحدث فجأة عادةً ودون مقدمات، حيث لا يسهل توقعها، وإن كانت بالطبع تحتاج إلى المتابعة الحثيثة لعوامل نشوئها لتساعد على

---

(1) ماهر، المرجع السابق، ص33.

توقع مدى إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات والعمل على معالجتها أو تلافي وقوعها. ومن الأمثلة عليها الأمطار، والأعاصير، والفيضانات...إلخ، ويتم معالجتها بمعالجة النتائج التي أفرزتها.

ثانياً: تصنيف الأزمات وفقاً لمقدار عمق الأزمة: حيث يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما:

1- **أزمات سطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور[1]. ومن الأمثلة عليها الأزمات التي تحدث نتيجة الإشاعات الكاذبة، إضراب العُمّال بأحد الأقسام، وفاة مدير إدارة معينة، عطل الإنتاج في أحد الأقسام... إلخ.

2- **أزمات عميقة متغلغلة:** وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الإداري للمنظمة، وقد يصل الأمر إلى قهر ذلك الكيان وتقويض أركانه عند معالجته أو التعامل مع هذه الأزمة أو تركها دون علاج. ومن أمثلة هذه الأزمات حدوث حريق لكل مخازن السلع الجاهزة، إضراب شامل لكل العاملين في المنظمة، اعتصام الطيارين في شركة طيران...إلخ[2].

ثالثاً: تصنيف الأزمات وفقاً لدرجة التأثير: حيث يمكن تقسيم الأزمات وفقاً لدرجة تأثيرها على أداء الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين وهما:

---

(1) الخضيري، إدارة الأزمات، ص142-146.

(2) ماهر، المرجع السابق، ص31-32.

1- **أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير**: وهي أزمات وليدة ظروفها، وغالبا ما تحدث دون أن تترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفر سلع تموينية وهنالك بديل لها.

2- **أزمات جوهرية هيكلية التأثير**: وهذه الأزمات تتصل ببنيان الكيان الإداري وأداء هذا البنيان، وبالشكل الذي يضع قيداً محدداً على حركته وعلى إنتاجيته. ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الأزمات، أزمات المياه، وأزمات الوقود... وغيرها. ومثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها أو إرجائها إلى حين، نظراً لأن استمرارها قد يؤدي لإفراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وقد تؤدي إلى أزمات أكثر خطورة وأشد تدميراً[1].

رابعاً: تصنيف الأزمات وفقاً لدرجة شدتها: ووفقاً لهذا المعيار يمكن النظر إلى الأزمة من خلال نوعين أساسيين وهما:

1- **أزمات عنيفة جامحة ساحقة**: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الإداري هزاً وتكاد تقلع أعمدته، ولا يقف أحد في طريق هذا النوع من الأزمات، حيث إنها تجتاح كل شيء وتعصف به عصفاً، ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، لغاية تفتيتها إلى عناصر وأجزاء، بحيث يتم معالجة كل جزء على حدة مع حرمانها من أي فرصة لإعادة التوحد أو اكتساب روافد جديدة. وخير مثال على هذه الأزمة الأزمات العُمّالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب عن العمل والامتناع عن القيام بأي وظيفة من الوظائف حتى يتم الاستجابة الكاملة لكافة المطالب التي ينادون بها.

(1) الخضيري، المرجع السابق، ص148.

2- **الأزمات الهادئة الحقيقية**: وقد يبدو هذا النوع عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه. وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات، تلك الناتجة عن الإشاعات أو الناتجة عن حوادث تخريبية من قبل الأعداء.

خامساً: تصنيف الأزمات من حيث المستوى: وهنا يمكن التفريق بين نوعين من الأزمات وهما[1]:

1- **الأزمات على المستوى الكلي**: وهي التي تصيب الدولة ككل، ويتأثر بها المجتمع ككل، وهي كذلك أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو نتائجها التي أفرزتها، أو في متطلبات العلاج الخاص بها. وتتصل هذه الأزمات بالبنيان الاقتصادي للدولة، والنظام السياسي، والوضع الأمني الداخلي أو الخارجي، والاستقرار السياسي أو الاجتماعي... إلخ. ومثل هذه الأزمات تحتاج إلى جهود ضخمة لمعالجتها، غالباً ما تكون جهوداً مقدمة من قوى خارجية بقصد المعاونة.

2- **الأزمات على المستوى الجزئي**: والتي تحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية، حيث إن حجم تأثيرها لا يمتد كثيراً خارج هذه الوحدات. وتتميز هذه الأزمات بتعددها وتنوعها إلى حدٍّ كبير نظراً لأن الوحدات الإنتاجية بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

سادساً: تصنيف الأزمات من حيث علاقة الأزمة بالعالم الخارجي[2]:
وتقسم الأزمات إلى:

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، ص89-92.
(2) الخضيري، المرجع السابق، ص157-161.

1- **أزمات عالمية مستوردة من الخارج:** وسنكتفي بالمثال التالي لإيضاحها، فعلى سبيل المثال إذ حصلت كارثة وأصابت محصول القمح الأمريكي، فإن تأثير الأزمة لن يقتصر على أمريكا، بل سيكون وقعها الممتد أشد على الدول التي تعتمد في غذائها على استيراد القمح من أمريكا.

2- **أزمات محلية أمكن تصديرها إلى الخارج:** فكلما كانت الدول النامية منظمة ومتكتلة كلما استطاعت أن تعالج أزماتها ومشاكلها بنقلها إلى الخارج وتحميل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمة، وتجعلها تدفعها نيابة عنها، مثل نقل الدول المنتجة للبترول أزمة البترول إلى جميع الدول المستهلكة للبترول.

3- **أزمات محلية لا يمكن تصديرها إلى الخارج:** وهذا النوع من الأزمات لا يتعدى حدود الدولة، فمثلاً قد تحدث أزمة لدى فريق كرة قدم لإحدى القرى في محافظة ما، حيث إن تأثير هذه الأزمة محدود على تلك المحافظة، بل على تلك القرية.

سابعاً: تصنيف الأزمات من حيث محور الأزمة: ووفقاً لهذا المعيار يتم تصنيف الأزمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1- **أزمات مادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي، مادي وكمي، وقابل للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة. ومن أمثلتها انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، عدم توفر السيولة في الشركة، أزمة العمالة... الخ[1].

---

(1) ماهر، المرجع السابق، ص30-31.

2- **أزمات معنوية**: وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة بل يمكن الشعور بها، ومن أمثلتها أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم الرضا والاستياء، تدني الانتماء، انخفاض الروح المعنوية... إلخ.

3- **أزمات تجمع بين المادية والمعنوية**: وهي خليط من النوعين السابقين، ومن أمثلتها أزمة الرهائن، وأزمة الإرهاب، وأزمة الاغتراب[1]..

خطوات مواجهة مرحلة الأزمة:

هنالك عدة خطوات لا بد من التقيد بها إذا ما أردنا مواجهة الأزمة بشكل مناسب، حيث إنها تأتي كنصائح وإرشادات هامة هنا، وسيكتفى بذكر تلك النقاط في هذا الموضوع دون التوسع بشرحها، وتتمثل هذه الخطوات بما يلي[2]:

1- اجمع الحقائق عن الأزمة.
2- حدد الخسائر.
3- قم بإعداد السيناريوهات هنا.
4- حدد استراتيجية التعامل مع الأزمة.
5- قم بإجراء الاتصال المناسب لتوفير المعلومات اللازمة عن الأزمة للأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

استراتيجيات التعامل مع الأزمة:

هنالك نوعان من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات وهما:

---

(1) عبدالسلام، المرجع السابق، ص95-97.

(2) ماهر، المرجع السابق، ص84-87.

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية: وأهمها ما يلي[1]:

1- **الإنكار**: وهي استراتيجية تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعتيم الإعلامي للموقف.

2- **الإخماد**: وهي استراتيجية تشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة.

3- **الكبت**: وهو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة، وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الاستراتيجيتين السابقتين.

4- **العزل**: وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي.

5- **التنفيس**: وتشير هذه الاستراتيجية إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار.

6- **البخس**: وهنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها، وأنها ليست إلا زوبعة في فنجان، وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأنه غير مهم وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركيها.

7- **التفريغ**: وهي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدة صعوبة المحركين والمؤيدين.

8- **اللجنة**: كما يقولون: «إذا أردت أن تميت أمراً فأحله إلى اللجان»، حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل، وبإجراءاتها الطويلة...

(1) ماهر، المرجع السابق، ص89-94.

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة: وأهمها، والتي سيكتفى بذكرها ما يلي[1]:

1- فرق العمل.
2- المشاركة الديمقراطية.
3- الاحتياطي التعبوي.
4- الوفرة الوهمية.
5- التصعيد.
6- التفتيت.
7- التفريغ.
8- التحول لمسار الأزمة.
9- الاحتواء.
10- تدمير الأزمة.

---

(1) عليوه، إدارة الوقت والأزمات، ص124-132. ماهر، المرجع السابق، ص95-100.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- إبراهيم الفقي، قوة التحكم في الذات، سورية، منار للنشر والتوزيع، 2000.

2- أحمد الشايب، الأسلوب، ط2، مطبعة الاعتماد، 1945.

3- الأنصاري، الشورى وآثارها في الديمقراطية، عمان، دار الكرمل، 1987.

4- أحمد فائق، التفكير عند الإنسان، القاهرة، الدار المصرية للتأليف، 1965.

5- أنتوني روبينز، قدرات غير محدودة، الرياض، مكتبة جرير.

6- جودة، محفوظ أحمد، العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، 2006، ط4، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

7- جيمس فان فليت، الدليل الدائم للنجاح مع الناس، جدة، مكتبة جرير.

8- حسن عبدالوهاب، كتاب آداب المتعلمين، تونس، لا مطبعة، 1972.

9- حسين يعقوب، حل النزاعات والخلافات، عمان، الأونروا، 2006.

10- الحملاوي، محمد رشاد، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، 1995، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

11- الخضيري، محسن أحمد، إدارة الأزمات، 2003، مجموعة نبيل العربية، مدينة نصر، القاهرة، مصر.

12- الرابطة الدولية لبحوث السلام (إيبرا)، حل النزاعات والتربية من أجل حقوق الإنسان والسلام والديمقراطية، بالتعاون مع اليونسكو، باريس، 1994.

13- الرازم، عز الدين حسين، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، 1995، دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14- ريك برينكان، ريك كويشينر، التعامل مع من لا تطيقهم، الرياض، المؤتمن للتوزيع، لا تاريخ.

15- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، الكويت، جامعة الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.

16- زيدان، لواء ممدوح، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، 2003، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، مصر.

17- شدود، ماجد محمد، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، 2002، دار الأوائل للنشر والتوزيع والخدمات والطباعة، دمشق، سوريا.

18- طه جابر العلواني، آداب لاختلاف في الإسلام، ط5، لا بلد، 1992.

19- عبدالسلام، رمضان محمود، إدارة الأزمات الدولية، 2003، ط2، جميع المكتبات الكبرى، مصر.

20- عبدالسلام، رمضان محمود، عن شريف، منى صلاح الدين، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة: أمثلة تطبيقية في الصناعة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 1996، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

21- عبدالمجيد النجار، العقل والسلوك في البيئة الإسلامية، تونس، منشورات مطبعة الجنوب، 1980.

22- عليوه، السيد، إدارة الأزمات والكوارث، 1997، ط2، مدينة مصر، القاهرة، مصر.

23- عليوه، السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، 2003، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

24- فهد زايد، فن الحوار والإقناع، عمان، دار النفائس، 2006.

25- ماهر، أحمد، إدارة الأزمات، 2006، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر.

26- المركز الفلسطيني للتواصل التربوي، دليل التدريب لمهارات التواصل اللاعنفي، غزة، 2001.

27- محمد أمين سحنون، كتاب آداب المعلمين، تحقيق حسن حسني عبدالوهاب، تونس، دار الكتب الشرقية، 1972.

28- هارلي فيلز، فن الإقناع، ط3، الرياض: مكتبة جرير، 2003.

29- هلال، محمد عبدالغني حسن، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، 2001، ط3، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

30- هوين كادتري، مفهوم جديد للتنمية الذاتية محورها الإنسان، بيروت، مجلة التربية الجديدة، 1980.

31- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، عمان، المكتبة الوطنية، 1995.

32- وفاء محمد مصطفى، تحكم في سلوكك الشخصي تحقق التميز والنجاح، بيروت، دار ابن حزم، 2003.

33- وفاء محمد مصطفى، انطلق نحو القمة وتسلّح بقواعد النجاح، ط1، بيروت، دار ابن حزم، 2003.

34- وليام/ج. كريدلر/ ترجمة فاروق منصور، معهد التربية الأونروا، اليونسكو، عمان، 1993.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Rosenberg Manshal, Noviolent Communication A language of compassion, puddle Doncen, 1999.

2- Richand A. Couto. The Art of Teaching Democracy, Features. Vol. 2, No. 5, 1998.

3- Mack r. Douglas. How to win with High self Esteem, New Delhi: UBS publishers Distributors. Ltd.

4- Walter. C. Parker. Teaching Democarcy Unity and Diversity in Public life, teachers college press. New York, 2002.

5- A. Baker, Crisis Management Through Expert System, 1996, (N.Y.: John Welly & Sons).

6- Ian I. Mitroff, Crisis Management: Cutting Through The Confusion, Management Review, Winter.

7- Ian I. Mitroff & Paul Shrivastasva, Effective Crisis management, Academy of management Executive, vol. 1,Nov.

8- Norman R. Augustine, Managing the Crisis You Tried to Prevent, 1995, Harvard Business Review, Vol. 73, No. 6. (Nov.-Des.).

9- Ray M. Starks, Preparation: The Key of Crisis Control, Chemical Engineering, 1989, June.

ثالثاً: مواقع الإنترنت:

http://ar.wikipedia.org/wiki/
http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=49448
http://www.minshawi.com/other/r.shareef.htm
ttp://dssworld.jeeran.com/new-page-11.hm
ttp://www.al-jazirah.com.sa/magazine/29102002/aj7.htm

فهرس